

## Capítulo 1

# La premisa de valor de recursos humanos

Hace algún tiempo, el vicepresidente de recursos humanos de una gran empresa de productos para el consumidor decidió visitar a unos cuantos clientes clave y mejorar su punto de conexión con el mercado de su empresa. Para evitar desperdiciar el tiempo de sus clientes, empezó por leer todo lo que pudo: informes anuales, folletos de productos e informes de analistas. A su homólogo en ventas no le gustaba la idea, pero una vez que el vicepresidente de recursos humanos demostró lo bien informado y preparado que estaba, su colega de ventas accedió a preparar una reunión con el vicepresidente de compras de uno de sus clientes principales. Sin embargo, en el momento en que entraron en la oficina, el cliente les dijo: «Hoy estoy ocupado. ¿Por qué debería invertir tiempo con ustedes?»

Esta breve historia capta el pasado, presente y futuro del campo de recursos humanos. Hace veinte años, hubiera sido impensable que casi nadie de recursos humanos ni siquiera pensara en pasar tiempo con cualquier cliente externo. Los profesionales de recursos humanos creaban y desarrollaban programas y políticas de selección de personal, compensación, formación y otros que se centraban en los empleados y hacían que las empresas cumplieran las leyes vigentes. En la última década, los profesionales de recursos humanos han trabajado para convertirse en socios de negocios y para alinear su trabajo con las estrategias de negocios. Los profesionales de re-

cursos humanos han sido entrenados para pasar tiempo con directores generales y con sus homólogos en ventas, márketing y fabricación, para asegurarse de que el trabajo de recursos humanos ayuda a entregar resultados de negocios. Pero esta historia sugiere además lo que viene a continuación para recursos humanos: empezar a conectar con los de fuera de la empresa así como con los de dentro.

Para hacerlo así, los profesionales de recursos humanos deben entender y dominar el concepto de valor. A un nivel básico, los valores reflejan los estándares dentro de una empresa. Mientras los profesionales de recursos humanos deben declarar, vivir y alentar los principios morales, nosotros creemos que una propuesta de valor de recursos humanos va más allá de los valores. El valor también significa que alguien recibe algo de valor gracias a una transacción.

Bajo esta luz, el valor es definido más por el receptor que por el emisor. Los profesionales de recursos humanos añaden valor cuando su trabajo ayuda a alguien a alcanzar sus objetivos. Lo que tiene más importancia no es el diseño de un programa o una declaración de política, sino lo que los receptores obtienen de estas acciones. En un mundo de recursos cada vez más escasos, no vale la pena seguir ejecutando actividades que no consiguen añadir valor. Por muy interesante o valiosa que pueda parecer una actividad a los que la realizan, si a los que reciben el resultado de esa actividad no les resulta de valor, no puede justificarse la continuación de la misma. La propuesta de valor de recursos humanos significa que las prácticas, departamentos y profesionales de recursos humanos producen resultados positivos para los stakeholders: empleados, managers, clientes y accionistas.

El valor se convierte en el indicador de éxito de recursos humanos. Cuando los demás reciben valor gracias al trabajo de recursos humanos, recursos humanos será creíble, respetado e influyente. Pero como señala el cliente de la historia anterior, el valor de recursos humanos para los clientes exigirá que los profesionales de recursos humanos respondan a la pregunta: «¿Por qué debería escucharle?» Se trata de una gran pregunta para todos los profesionales de recursos humanos. ¿Cómo y en qué se benefician los clientes y otros *stakeholders* si invierten tiempo en los profesionales de recursos humanos o adaptan unas prácticas innovadoras de recursos humanos? Este libro ofrece un mapa para responder a esta pregunta y transformar la manera en que se lleva a cabo el trabajo de recursos humanos.

## La transformación de recursos humanos

Muchos intentos por conseguir la eficacia de recursos humanos empiezan sin definir el valor. Por ejemplo, algunas empresas invierten en servicios de e-recursos humanos como portales y servicios al empleado *on-line* y creen que ya han transformado recursos humanos, pero no es así. Aunque e-recursos humanos pueda ser una parte de una transformación general, es meramente una manera de entregar los servicios administrativos de recursos humanos. La transformación de recursos humanos debe cambiar la manera de pensar en el papel de recursos humanos en la entrega de valor a los clientes, accionistas, managers y empleados y no sólo en el modo en que se entregan y administran los servicios de recursos humanos.

Avanzar hacia centros de servicio, centros de áreas especializadas, o de *outsourcing* no significa que recursos humanos se haya transformado. Si unos nuevos mecanismos de entrega proporcionan básicamente los mismos viejos servicios de recursos humanos, la función ha cambiado pero no se ha transformado. La transformación de recursos humanos cambia tanto la conducta como los resultados. Los cambios deben mejorar la vida de los *stakeholders* unas maneras que ellos estén deseando pagar.

Cambiar cualquier práctica de recursos humanos (selección de personal, formación, evaluación, trabajo en equipo, comunicación ascendente) no crea por sí sola una transformación. A menos que toda la gama de prácticas de recursos humanos añadida, colectivamente, valor para las partes interesadas clave, la transformación no se ha producido. La transformación exige la integración de las diversas prácticas de recursos humanos y concentrarlas conjuntamente en agendas de valor añadido como intangibles, conexión con los clientes, capacidades organizacionales y facultades individuales.

Redactar una estrategia de recursos humanos o hacer una declaración sobre los roles de recursos humanos no crea, necesariamente, una transformación. En presentaciones sobre la estrategia de recursos humanos, es frecuente que pidamos a seis participantes elegidos al azar, que completen las siguientes declaraciones, tan deprisa como puedan:

- Nuestro objetivo es ser un .....
- Haremos esto potenciando .....
- Y nos aseguraremos de que prevemos .....
- Y se nos conocerá por .....
- Y trabajaremos con un inflexible .....

Llenar estos seis espacios en blanco con lo primero que nos viene a la mente y luego relacionar estas declaraciones con una visión genera una declaración de estrategia de recursos humanos, sorprendentemente plausible, pero es un momento fugaz de retórica empresarial, irrelevante desde la puesta en marcha. La transformación de recursos humanos debe ser más que retórica, debe dar forma al comportamiento y crear y asegurar el valor para los *stakeholders*.

Enviar uno o dos profesionales de recursos humanos a un seminario no transforma un departamento de recursos humanos. Es frecuente que la gente vuelva de la formación con grandes ideas pero con pocas oportunidades de aplicarlas. La transformación exige unas nuevas agendas, pensamientos y procesos en todo el departamento, no sólo por parte de unos cuantos individuos.

Por último, conseguir que la dirección o los empleados nos otorguen credibilidad y aceptación no es transformación. Hacerlo puede ser un buen escalón para llegar al trabajo futuro, pero la verdadera transformación debe convertir las relaciones en resultados y además crear valor para los clientes, los accionistas, los managers y los empleados.

Creemos que una transformación fundamental de recursos humanos empieza con una definición del valor de recursos humanos, es decir, quiénes son los receptores, y una declaración clara de lo que recibirán de los servicios de recursos humanos. También exige una imagen completa de todos los elementos de la transformación de recursos humanos, a fin de que los intentos poco sistemáticos no se conviertan en acontecimientos aislados.

### La premisa de valor de recursos humanos

Como sea que el valor es definido por el receptor y no por el emisor, cualquier propuesta de valor empieza concentrándose en los receptores y no en los emisores. En el caso de los profesionales de recursos humanos, la premisa de valor significa que en lugar de imponer sus creencias, objetivos y acciones a los demás, primero necesitan estar abiertos a lo que quieren los demás. Este principio fundamental se pasa por alto con demasiada frecuencia. A menudo, los profesionales de recursos humanos tienen creencias, objetivos y acciones que traducen en cosas que quieren que sucedan en su organización, por lo que van directamente en busca de los resultados deseados, sin prestar la suficiente atención a las perspectivas de los demás.

La influencia con impacto se produce cuando los profesionales de recursos humanos empiezan con las creencias y objetivos de los receptores. ¿Quiénes son los *stakeholders* clave a los que debo servir? ¿Cuáles son sus objetivos y valores? ¿Qué es importante para ellos? ¿Qué quieren? Cuando se comprenden del todo estas exigencias, el profesional de recursos humanos puede mostrar cómo una inversión en una práctica de recursos humanos ayudará a las partes interesadas a ganar valor tal como viene definido por esa parte interesada.

En el caso de un empleado preocupado por que le despidan, los profesionales de recursos humanos deberían demostrarle que ser más productivo le ayudará a seguir empleado. En el caso de un directivo preocupado por alcanzar los objetivos estratégicos, los profesionales de recursos humanos necesitan mostrarle la manera en que las inversiones en trabajo de recursos humanos le ayudarán a entregar resultados de negocio. En el caso de los clientes, los profesionales de recursos humanos necesitan recordar que su interés en ellos debe crear valor en los productos o servicios que ellos reciben. En el caso de accionistas que estén preocupados por el rendimiento y el crecimiento, recursos humanos debe crear organizaciones que entreguen hoy resultados e intangibles que den a los propietarios confianza en que los resultados también serán entregados en el futuro.

Iniciar la transformación de recursos humanos con una propuesta de valor tiene seis implicaciones importantes para los profesionales de recursos humanos.

Primero, el trabajo de recursos humanos no empieza con recursos humanos, sino que empieza con el negocio. Durante la última década, los profesionales de recursos humanos han aspirado a ser unos jugadores más completos en relación con los problemas centrales del negocio, tal como se desprende de frases como: socios de negocio, jugadores estratégicos, contribuyentes plenos, jugadores o actores en el negocio y demás. Estas aspiraciones son apropiadas y deseables, pero el hecho de que los profesionales de recursos humanos sigan enmarcando aspiraciones en estos términos, comunica una preocupación continuada. Piense, por ejemplo, en el creador clave de riqueza en su negocio. En una empresa de banca de inversiones, se trataría probablemente de un banquero de inversiones. En una empresa de *software*, podría ser un arquitecto de sistemas. En las áreas de explotación de una empresa petrolífera, probablemente serían los geólogos del petróleo que lo buscan por todo el mundo. Pero en ninguna de estas tres categorías de trabajo es probable que encuentre una conferencia profesional titulada «Ser un socio de negocio». Todos ellos pensarían (asumiendo

que fueran capaces de percibir el problema): «Nosotros no necesitamos aspirar a ser socios en el negocio. Nosotros somos el negocio.»

Estos creadores clave de riqueza pueden demostrar fácilmente el modo en que sus actividades crean un valor sustancial para las partes interesadas clave. Su línea de visión va directamente a los mejores intereses de los clientes, accionistas, directivos y empleados. Para ser unos socios de negocios reales, los profesionales de recursos humanos necesitan el mismo punto de conexión entre sus actividades y los intereses de las partes interesadas clave. La propuesta de valor de recursos humanos ofrece este punto de conexión.

En segundo lugar, los receptores finales del negocio residen en mercados a los que sirven las empresas. Estos mercados incluyen a clientes que compran productos y servicios y a accionistas que proporcionan capital. Como los profesionales de recursos humanos desean ser socios del negocio y como el negocio empieza satisfaciendo las demandas del mercado, recursos humanos debe empezar también con una línea de visión hacia el mercado. Esto coloca a los profesionales de recursos humanos en una situación compleja. Deben crear una línea de visión que llegue a las múltiples y con frecuencia conflictivas exigencias de las partes interesadas, que van desde los clientes internos, como directivos y empleados, a los entes externos, como los clientes y los accionistas.

El punto de conexión entre recursos humanos y los clientes internos es importante y, por lo general, bien comprendido, pero el que hay con los clientes externos y accionistas generalmente recibe menos atención. El conocimiento de los problemas externos del negocio tiene importancia porque las realidades externas son las que al final determinan la relevancia y utilidad de prácticamente todas las operaciones internas. Los *stakeholders* externos que componen los mercados de productos, servicios y capital son los que al final votan con su dinero respecto a casi todo lo que sucede en una empresa. Estas realidades determinan si recursos humanos tiene éxito en la creación de competencias de los individuos y capacidades organizacionales que generan productos, servicios y resultados que exigen tanto el cliente como los mercados de capital. Los profesionales de recursos humanos deben tener conocimiento de las realidades externas del negocio, antes de que puedan enmarcar, ejecutar y crear un valor sustantivo a través incluso de la agenda de recursos humanos más básica.

Una tercera implicación de la premisa de valor de recursos humanos se encuentra al enmarcar a recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva, que es lo que existe cuando una empresa es capaz de hacer algo único que los competidores no son capaces de co-

piar con facilidad. Y lo que hace mejor que sus competidores debe ser altamente valorado por sus clientes, propietarios, empleados o directivos. La creación de ventaja competitiva puede simplificarse como *la prueba de la cartera*. Una operación interna pasa la prueba de la cartera si inspira a los clientes o accionistas a sacar dinero de sus carteras y ponerlo en la cartera de la empresa en lugar de la de los competidores. Por ejemplo, el desarrollo del producto crea una ventaja competitiva cuando crea productos que los clientes adquieren. Márketing crea ventaja competitiva cuando crea programas de publicidad que inspiran a los clientes y a los accionistas a comprar productos y acciones. Si recursos humanos quiere crear una ventaja competitiva debe crear un valor sustancial con unos resultados similarmente concretos. recursos humanos pasa la prueba de la cartera cuando crea competencias de los individuos y capacidades organizacionales que sean sustancialmente mejores que las de los competidores de la empresa y, por lo tanto, impulsen a los clientes y accionistas a echar mano a sus carteras.

Una cuarta implicación de la propuesta de valor de recursos humanos es que los profesionales de recursos humanos deben alinear las prácticas con las exigencias de los *stakeholders* internos y externos. Cuando esto tiene éxito, recursos humanos crea valor tal como lo definen estos *stakeholders*.

Por ejemplo, una empresa de servicios petroleros ha bajado del 24 por ciento al 19 por ciento en un mercado total de 15.000 millones de dólares<sup>1</sup>. En una reunión del equipo directivo sénior, el líder del área de Recursos Humanos recomendó una encuesta a gran escala a los clientes para determinar las razones que se escondían detrás del decrecimiento en cuota de mercado. Márketing estaba profundamente inmerso en su programa anual de publicidad y a pesar de que deseaba apoyar el esfuerzo, no quería tener el liderazgo, que por defecto pasó a recursos humanos. Con el apoyo del departamento de marketing y trabajando con un grupo de asesoría externo, recursos humanos y el director general prepararon el cuestionario de la investigación y decidieron cuál sería la lógica del muestreo y el proceso. La cuestión que al final tuvo la mayor influencia se centraba en la identificación de los criterios de compra del cliente. La pregunta exigía que los sujetos distribuyeran cien puntos entre unos criterios de compra alternativos

<sup>1</sup> Wayne BROCKBANK y Dave ULRICH: «Avoiding SPOTS: Creating Strategic Units», en *Handbook of Business Strategy*, ed. Harold E. Glass (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1991).

incluyendo el precio, el servicio, la calidad del producto, la disponibilidad, el esfuerzo de venta y la facilidad de distribución. La encuesta se llevó a cabo por medio de entrevistas en vivo con mil doscientos de los usuarios más influyentes de los productos de esta empresa en todo el mundo. Antes de que el equipo de recursos humanos entregara los resultados al equipo directivo sénior, pidieron a sus miembros que les dieran sus mejores estimaciones de las respuestas de los clientes. La lógica de esta solicitud era sencilla: si el equipo de recursos humanos se hubiera limitado, sencillamente, a entregar los resultados de la encuesta a los miembros del equipo, su respuesta probable hubiera sido: «Ya lo sabíamos».<sup>2</sup> La respuesta del equipo directivo variaba de forma espectacular si se la comparaba con las respuestas de los clientes. El equipo directivo sénior pensaba que los clientes estaban mucho más preocupados por el precio de lo que lo estaban en realidad, mientras que los clientes estaban, de hecho, mucho más preocupados por el servicio de lo que la directiva había previsto.

La respuesta inicial del equipo directivo fue desechar los datos como inexactos. Con esta posibilidad en mente, el equipo de recursos humanos había llevado las mil doscientas encuestas a la reunión. Después de la revisión de los resultados numéricos, el equipo directivo pidió una oportunidad de repasar las encuestas originales a los clientes. Después de pasarles revista durante una hora, el equipo estuvo dispuesto a examinar las implicaciones de la brecha o diferencia entre el equipo directivo y los clientes. Habían estimado de forma sustancialmente exagerada la importancia del precio e infravalorado la importancia del servicio. Utilizando el precio como el criterio competitivo, la empresa había estado contratando a personal de servicio de bajo coste y les había proporcionado una formación técnica estandarizada que incluía poco trabajo en las relaciones con el cliente. Basándose en los datos de los clientes, recursos humanos y el equipo directivo estuvieron de acuerdo en aumentar sustancialmente los criterios de contratación y el presupuesto de formación de servicio.

A lo largo de los dos años siguientes, una cuota de mercado que había bajado del 24 al 19 por ciento, había subido ahora al 31 por ciento: un aumento de 1.800 millones de dólares en crecimiento en

<sup>2</sup> Hay que tener en cuenta que en este sector la relación entre proveedor y cliente es inusualmente cercana. Pueden estar meses enteros trabajando conjuntamente en las plataformas y explotaciones en lugares remotos. Sin embargo, es también importante destacar que se trata de un sector muy cíclico, lo que provoca que exista la posibilidad de que en determinados momentos las perspectivas sean divergentes.

ventas. Tal es la influencia potencial de los profesionales de recursos humanos en la creación de valor, cuando alinean sus prácticas con percepciones exactas de los receptores últimos del valor de la empresa y colaboran con otros dentro de la misma.

La quinta implicación de la premisa de valor de recursos humanos es que dirige a los profesionales de recursos humanos para que adquieran los conocimientos y habilidades personales necesarias para vincular la actividad de recursos humanos con el valor de las partes interesadas. Cuando recursos humanos no consigue hacer este vínculo, permite que se produzca *ruido* entre las prácticas de recursos humanos y las exigencias de los *stakeholders*. El ruido puede ser una falta de conocimiento de los clientes externos y los accionistas, la estrategia de negocio o los nuevos procesos de recursos humanos. La *prueba de las trivialidades en la fiesta de la empresa* es un ejemplo de la importancia de bloquear el ruido: imagine que se encuentra en una de las fiestas anuales de su empresa y un ejecutivo de personal o sénior que se sabe que es crítico con recursos humanos, se le acerca. Influido por el ambiente relajado de la ocasión ha rebajado su talante habitualmente educado por lo que este individuo se siente libre de ir hasta usted, mirarle a los ojos y decir: «Sigo sin saber por qué tenemos que dar tanto dinero a los de recursos humanos. No sé por qué no nos limitamos a contratar todo eso en el exterior. ¿Por qué debemos seguir invirtiendo en vosotros?» (Aunque no haya experimentado esta clase de situación cara a cara, ¿sospecha que la gente se está haciendo de todos modos preguntas de ese tipo? No es paranoia...) Para responder de forma eficaz a este desafío, debe usted demostrar que recursos humanos añade valor a cosas que son de valor para este individuo. Este libro le ayudará a pasar la *prueba de las trivialidades de la fiesta de la empresa*.

La sexta implicación de la premisa de valor de recursos humanos es que consigue que los profesionales de recursos humanos vean a las partes interesadas clave de la empresa desde una perspectiva única y potente. Y la perspectiva de recursos humanos debe ser ambas cosas. *Única* implica que las demás funciones o miembros del equipo de liderazgo no comparten esta misma perspectiva y no se dan cuenta de que la necesitan. *Potente* implica que esta perspectiva añade un valor sustancial al ayudar a que la organización tenga éxito.

Todos los departamentos que tienen importancia aportan esta perspectiva propia, única y potente. Por ejemplo, cuando los especialistas de finanzas se fijan en los mercados de productos, ven márgenes, beneficios, flujo de caja, valor del crédito, riesgo, rendimiento sobre ventas, valor económico añadido y cosas por el estilo. Cuando los especialistas



de márketing o ventas se fijan exactamente en los mismos mercados de producto es mucho más probable que vean segmentos, tendencias demográficas, exigencias de producto o servicio, ventas, hábitos de compra y demás. Fíjese en que a pesar de que las dos perspectivas son compatibles, se solapan muy poco. Preguntar qué perspectiva es más exacta no es útil. Ambas son únicas y potentes.

Los profesionales de recursos humanos necesitan una perspectiva que sea compatible con otras perspectivas de negocio pero distinta de ellas. O sea, deben ser capaces de comprender y valorar las perspectivas de ventas y de finanzas, pero también sabe añadir su propio punto de vista. Sin una perspectiva tan única y potente, son redundantes y fracasan en sus aspiraciones como plenos contribuyentes del negocio. Por ejemplo, una perspectiva de recursos humanos que es a la vez única y potente es la que establece los vínculos entre compromiso y dedicación del empleado, actitudes de los clientes y rendimientos para el accionista.<sup>3</sup> Esta visión única demuestra una conexión potente entre lo que llevan a cabo los directores y empleados dentro de la empresa y lo que sucede con los clientes y accionistas en el exterior.

Con una perspectiva propia, única y potente, los profesionales de recursos humanos verán aspectos del entorno de negocios que van más allá de lo que otras disciplinas aportan y añaden sustancialmente al éxito del negocio. Así pues, cuando los profesionales de recursos humanos ven el entorno de mercado, deberían atender a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las capacidades organizacionales que mi empresa debe tener para crear productos y servicios que den como resultado que nuestro cliente saque dinero de su cartera y lo ponga en la nuestra, en lugar de dárselo a nuestros competidores?
- ¿Qué habilidades necesita nuestra gente para que pueda comprender y responder a las demandas del mercado a corto y largo plazo?
- ¿Cómo invertimos en prácticas de recursos humanos y entregamos resultados de negocio?
- ¿Cómo organizamos las funciones y tareas de recursos humanos para entregar el mayor valor posible?
- ¿Cómo creamos una estrategia de recursos humanos que defina la forma en que recursos humanos ayudará a que nuestra empresa tenga éxito?

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo, Anthony J. RUCCI, Steven P. KIRN y Richard T. QUINN: «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears», *Harvard Business Review* 76, n.º 1 (1998), 82.

—¿Cómo nos aseguramos de que los profesionales de recursos humanos sepan qué hacer y tengan las habilidades para hacerlo?

Cuando los profesionales de recursos humanos respondan a estas preguntas, sabrán por qué otros se beneficiarían al escucharles. Debido a que estarán entregando un verdadero valor y sabrán lo que es ese valor. Estas son las preguntas que intentaremos responder en este libro. Cuando los profesionales de recursos humanos empiecen teniendo en mente al receptor, podrán emerger más rápidamente como contribuyentes estratégicos plenos, añadir un mayor valor para los *stakeholders*, mejorar la productividad de los negocios, alcanzar resultados óptimos; crear una ventaja competitiva sostenible y divertirse más en su carrera laboral.

### Cinco factores de la propuesta de valor de recursos humanos

La propuesta de valor de recursos humanos tiene cinco factores que forman un plano integrado de recursos humanos. La figura 1.1 muestra gráficamente el modelo en que cada factor representa una sección de este libro: realidades externas, *stakeholders*, prácticas de recursos humanos, departamento de recursos humanos y laprofesionalidad de recursos humanos. Las realidades externas y los intereses de los *stakeholders* determinan el motivo de que recursos humanos tenga importancia para una organización y por qué recursos humanos necesita concentrarse en lo que entrega más que en lo que hace. Las prácticas de recursos humanos, el departamento de recursos humanos y la profesionalidad de recursos humanos son los elementos que engloban la función de recursos humanos dentro de nuestra organización.

Al llevar a la práctica la transformación de recursos humanos, la lógica ideal es pasar a través de estos cinco factores de forma secuencial, siguiendo las líneas continuas de la figura 1.1, aunque en ocasiones es útil seguir las líneas punteadas. Puede usted empezar su transformación de recursos humanos, por ejemplo, con una evaluación de la competencia de su personal, pero para asegurarse de que esta evaluación de competencia conduce a una transformación integrada, debe conectarse con los demás elementos del plano general. O puede empezar invirtiendo en e-recursos humanos, y luego pasar a los otros cuatro recuadros para completar la transformación.

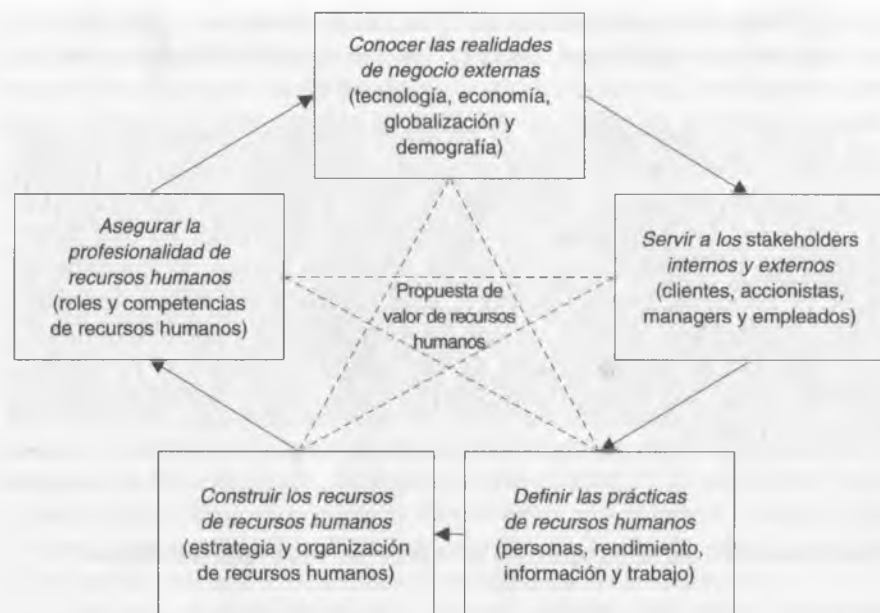


FIGURA 1.1

### La propuesta de valor de recursos humanos

Partiendo de estos cinco factores, estableceremos catorce criterios de recursos humanos con un enfoque de valor.

#### LAS REALIDADES EXTERNAS DEL NEGOCIO (CAPÍTULO 2)

Toda empresa funciona en el contexto de las realidades externas del negocio. Las que en la actualidad tienen una mayor influencia en los clientes externos y en los accionistas son la transformación radical de la tecnología, los ambientes económico y regulador y los cambios importantes en la demografía humana, todo en un contexto de creciente globalización. Las acciones de recursos humanos dentro de una empresa deben reflejar e influir en estas realidades de negocios externos. Los profesionales de recursos humanos deberían ser capaces de hablar de forma convincente estas realidades externas: la tecnología, los factores económicos y reguladores y la demografía del entorno global de negocios, y conectarlas con su trabajo diario. Conocer la realidad del negocio hace que sea posible colocar las prácticas de re-

curso humano en contexto, vincularlas con los retos competitivos y relacionarlas con las preocupaciones a que se enfrentan los directivos. Estos factores contextuales ofrecen la razón fundamental por la que debería producirse una transformación. Todo el mundo en su función de recursos humanos debería estar familiarizado tanto con las realidades del mundo exterior como con la manera en que las acciones de recursos humanos ayudarán a su empresa a competir en este contexto cambiante. En el capítulo 2 pasamos revista a las tendencias que influyen en la actualidad en los *stakeholders*, en el caso de recursos humanos. También proporcionamos una muestra de la clase de datos necesarios para especificar y aclarar cuáles son las realidades externas más importantes del negocio.

—*Criterio 1.* Una función eficaz de recursos humanos tiene profesionales de recursos humanos que reconocen las realidades externas del negocio y adaptan las prácticas de recursos humanos y asignan sus recursos en concordancia.

#### LOS *STAKEHOLDERS* (CAPÍTULOS 3 Y 4)

El valor viene definido por los receptores del trabajo de recursos humanos —los accionistas, clientes, managers y empleados— más que por los emisores. Recursos humanos tiene éxito si cuando las partes interesadas perciben que produce valor. Entregar lo que más importa a las partes interesadas se concentra en los entregables (resultados de recursos humanos) en lugar de en los realizables (actividades de recursos humanos). Nosotros sugerimos que estas realidades difieren en el caso de los *stakeholders* internos y externos.

En el capítulo 3, examinamos a los externos, concentrándonos en los accionistas que valoran la capitalización del mercado y el rendimiento para ellos. Luego nos concentramos en los clientes externos que adquieren productos y servicios. Juntos, los accionistas y los clientes son los determinantes finales de la relevancia de los resultados de la organización. Si el dinero fluye en la dirección adecuada, las empresas tienen éxito. Este capítulo ofrece unas ideas o herramientas concretas respecto al modo en que recursos humanos puede contribuir con valor directo e indirecto a los clientes y accionistas. Examinaremos los resultados de una investigación que demuestra el papel central de recursos humanos en esta área. También sugerimos maneras específicas en que los profesionales de recursos humanos pueden entregar valor a estas partes interesadas externas. Terminamos con una auditoría de la organización que permite que los profesionales de re-

cursores humanos evalúen la alineación entre sus actividades y las exigencias de accionistas y clientes.

- *Criterio 2.* Una función eficaz de recursos humanos crea valor de mercado para los accionistas al aumentar los intangibles.
- *Criterio 3.* Una función eficaz de recursos humanos aumenta la participación en clientes al conectar con los clientes objetivo.

En el capítulo 4, pasamos revista a la manera en que recursos humanos crea valor para los *stakeholders* internos, especialmente los empleados en todos los niveles de una empresa y los managers que idean y entregan estrategias de negocio. Este capítulo especifica la manera en que los profesionales de recursos humanos pueden identificar y crear las capacidades organizacionales, exigidas para que los managers pongan en práctica la estrategia. También identificamos la manera en que recursos humanos puede añadir valor para los empleados, alentando el conocimiento, habilidades y capacidades individuales que promueven la productividad y ayudan a asegurar la posibilidad de estar empleado a largo plazo. Nuevamente pasamos revista a lo que los profesionales de recursos humanos pueden y deberían hacer para sobrepasar las expectativas de los managers y de los empleados. También proporcionamos una auditoría para que los profesionales de recursos humanos evalúen la alineación entre sus actividades y las exigencias de estos *stakeholders*.

- *Criterio 4.* Una función eficaz de recursos humanos ayuda a los managers a diseñar e implementar estrategias para construir capacidades en la organización.
- *Criterio 5.* Una función eficaz de recursos humanos aclara y establece una propuesta de valor para el empleado y asegura que los empleados tienen las capacidades para hacer su trabajo.

#### LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (CAPÍTULOS 5 Y 6)

Las prácticas de recursos humanos deben ser definidas y evolucionar para entregar lo que los *stakeholders* esperan. En los capítulos 5 y 6, ofrecemos cuatro dominios de la prácticas de recursos humanos: las personas, la gestión del rendimiento, la información y el trabajo. El capítulo 5 se centra en las prácticas más tradicionales de recursos humanos como selección de personal, formación y desarrollo, así como la evaluación, recompensas y *feedback*. Ofrecemos una lista de herramientas y estrategias de cómo estas prácticas pueden ser diseñadas y

entregadas para añadir valor a cada una de las partes interesadas clave de recursos humanos. Este menú de opciones permite que los profesionales de recursos humanos adapten sus mejores prácticas a sus situaciones individuales.

- *Criterio 6.* Una función eficaz de recursos humanos gestiona los procesos y prácticas de las personas, de maneras que añaden valor.
- *Criterio 7.* Una función eficaz de recursos humanos gestiona los procesos y sistemas de gestión del rendimiento de maneras que añaden valor.

El capítulo 6, que sigue el mismo formato que el capítulo 5, presenta las mejores prácticas emergentes en flujos de información y trabajo, dominios en que los profesionales de recursos humanos están empezando a causar impacto. Los profesionales de recursos humanos tienen tendencia a no estar, en la actualidad, tan involucrados en estas prácticas, que en el futuro serán críticas para su gestión. Estas prácticas incluyen la gestión de la comunicación interna y externa así como el diseño, quién hace el trabajo, cómo se hace el trabajo y dónde se hace. Sugerimos alternativas para estas prácticas y examinamos el modo en que cada una de ellas puede añadir valor para los accionistas, clientes, managers y empleados. Terminamos con un menú de alternativas u opciones para cada una de estas áreas emergentes de recursos humanos.

- *Criterio 8.* Una función eficaz de recursos humanos gestiona los procesos y prácticas relacionadas con el manejo de la información de maneras que añaden valor.
- *Criterio 9.* Una función eficaz de recursos humanos gestiona el diseño de los procesos y flujos de trabajo de maneras que añaden valor.

#### RECURSOS DE RECURSOS HUMANOS (CAPÍTULOS 7 Y 8)

La función de recursos humanos debe crear estrategias y organizar recursos para que los esfuerzos individuales de los profesionales de recursos humanos se combinen para crear valor. El capítulo 7 integra los capítulos anteriores en una metodología probada para diseñar la estrategia de recursos humanos e identifica pasos y acciones específicos. Mostramos la forma en que Motorola siguió estos pasos para crear una poderosa estrategia de recursos humanos. Ofrecemos a los líderes de recursos humanos un modelo para construir su estrategia a fin de



vincular e integrar las diversas exigencias de los *stakeholders*, las estrategias de negocios, las capacidades organizacionales y las prácticas de recursos humanos. Esta sección del libro proporciona a los líderes de recursos humanos una manera de asegurarse de que su función entrega valor al establecer el modo en que se gobierna, se mide y se concentra estratégicamente.

—*Criterio 10.* Una función eficaz de recursos humanos tiene un proceso de planificación estratégica claro, para alinear las inversiones de recursos humanos con los objetivos del negocio.

El capítulo 8 esboza de qué maneras puede organizarse la función de recursos humanos para ejecutar las tareas de manera efectiva. Nosotros sugerimos que el valor aparece cuando la organización de recursos humanos se alinea con la organización del negocio. Luego hablamos de la manera de organizar tanto el trabajo transaccional de recursos humanos (a través de centros de servicio, tecnología y outsourcing) como el trabajo de transformación de recursos humanos (por medio de áreas especializadas, recursos humanos integrados y recursos humanos empresariales). Acabamos pasando revista a las responsabilidades de los recursos humanos empresariales, los profesionales de recursos humanos integrados, las áreas especializadas de recursos humanos y los managers en el contexto de una organización de servicios compartidos. Este capítulo puede ser utilizado por los ejecutivos de recursos humanos para evaluar si han organizado su función de manera que entregue el máximo valor.

—*Criterio 11.* Una función eficaz de recursos humanos alinea su organización interna con la estrategia del negocio.

#### LA PROFESIONALIDAD DE RECURSOS HUMANOS (CAPÍTULOS 9 Y 10)

Los profesionales de recursos humanos entregan valor por medio de los roles que desempeñan y las competencias que demuestran. El capítulo 9 ofrece consejos específicos sobre los papeles emergentes que desempeñan los profesionales de recursos humanos en sus organizaciones. Muestra la evolución de los roles de recursos humanos en la última década y propone cinco roles para los profesionales de recursos humanos: defensor del empleado, gestor del talento humano, experto funcional, socio estratégico y líder. Nosotros sugerimos marcos de trabajo y conductas para cada uno de estos papeles y proporcionamos ejemplos de profesionales de recursos humanos que los desempe-

ñan. Este capítulo describe todo el campo de juego para los profesionales de recursos humanos.

—*Criterio 12.* Una función eficaz de recursos humanos tiene profesionales de recursos humanos que desempeñan unos papeles claros y apropiados.

El capítulo 10 resume nuestros últimos quince años de investigación sobre las competencias para el profesional de recursos humanos. Basándonos en datos de más de veintiocho mil individuos, mostramos lo que la gente de recursos humanos debe saber y hacer para ser creíble como profesionales y para añadir valor al negocio. Nos concentramos específicamente en los resultados de nuestra investigación de competencias de recursos humanos realizada en el 2002, en la que —tal como se ha mencionado antes— hicimos la pregunta siguiente: «¿Cuáles son las competencias y agendas que distinguen a los profesionales de recursos humanos en empresas de alto rendimiento de los de las empresas de bajo rendimiento?» Este capítulo proporciona a los profesionales de recursos humanos un marco de trabajo para las competencias exigidas para ser un profesional de recursos humanos de los mejores. Algo clave que puede sacar de este capítulo es que la lógica fundamental de este libro está firmemente basada en la mayor encuesta global jamás llevada a cabo sobre las competencias de la profesión de recursos humanos.

—*Criterio 13.* Una función eficaz de recursos humanos construye unos profesionales de recursos humanos que demuestran las competencias requeridas.

#### EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (CAPÍTULOS 11 Y 12)

En nuestros capítulos finales, sacamos implicaciones tanto del desarrollo de los profesionales de recursos humanos como de sus departamentos. El capítulo 11 habla de la manera en que puede usted desarrollarse como profesional de recursos humanos y de cómo construir un equipo o un departamento con profesionales más capaces. Sugiere principios de enseñanza de adultos y los aplica al desarrollo profesional de recursos humanos. Pasamos revista a los componentes críticos necesarios para la formación de los profesionales de recursos humanos y ofrecemos sugerencias concretas sobre la manera de desarrollar a los profesionales de recursos humanos por medio de la lec-

tura, la escucha, la observación y las acciones. Esta información puede ser utilizada por los encargados de aumentar la profesionalidad de recursos humanos en sus organizaciones y por cualquier profesional de recursos humanos que quiera mejorar.

—*Criterio 14.* Una función eficaz de recursos humanos invierte en profesionales de recursos humanos a través de experiencias de formación y desarrollo.

El capítulo 12 termina integrando los temas de este libro en la función de recursos humanos como un todo (prácticas, departamento y personas). Ofrece una amplia auditoría de la organización a los líderes de recursos humanos que les permitirá definir, evaluar y mejorar su organización de recursos humanos. Proponemos catorce criterios y preguntas de auditoría como directrices para establecer una función de recursos humanos de categoría mundial. Esta auditoría de recursos humanos puede utilizarse para determinar lo que es y lo que debería hacerse para asegurar el valor de recursos humanos.

### De la visión a la acción: Los catorce criterios de la nueva función de recursos humanos

En la tabla 1.1 se muestra un resumen de la propuesta de valor de recursos humanos, un mapa para el futuro, en tres partes. En el nivel más simple, la parte 1, su transformación de recursos humanos trata del modo en que la adición de valor de recursos humanos es recibida por los *stakeholders* clave. Con esta idea perspicaz, puede usted hacer presentaciones en las que hable sencillamente del motivo por el que quiere transformar a recursos humanos y cómo el valor que usted cree tendrá relación con las realidades del negocio a las que se enfrenta. En la parte 2, usted especifica los catorce criterios de una función eficaz de recursos humanos. En la primera parte el valor es la visión, en la segunda los elementos son los objetivos y en la tercera los criterios sugieren los cambios que debe poner en práctica para que su transformación de recursos humanos sea completa.

En las conversaciones con sus colegas de recursos humanos, managers y empleados en toda su organización, puede usted basar su lógica de transformación en términos de visión, objetivos y acciones. Lo ideal es que todo profesional de recursos humanos sea capaz de recitar la importancia de agregar valor, qué es lo que significa el valor de recursos humanos y cómo se crea ese valor.

TABLA 1.1

### Mapa para el futuro: Los catorce criterios de los nuevos recursos humanos

Parte 1: Visión. Premisa de la propuesta de valor de recursos humanos	Parte 2: Objetivos. Elementos de la propuesta de valor de recursos humanos	Parte 3: Acciones. Criterios para los nuevos recursos humanos (una función eficaz de recursos humanos...)
Recursos humanos tiene éxito cuando crea valor	Conocer las realidades externas	1. Reconoce las realidades del negocio, adapta sus prácticas y adjudica los recur- sos en consecuencia.
	Servir a los <i>stakeholders</i> internos y externos	2. Crea valor de mercado para los accionis- tas, aumentando los intangibles. 3. Aumenta la participación de cliente co- nectando con los clientes objetivos. 4. Ayuda a los managers a diseñar e imple- mentar estrategias creando capacidades organizacionales. 5. Aclara y establece una propuesta de valor para el empleado y asegura que los em- pleados tienen las capacidades para hacer su trabajo.
	Definir las prácticas de recursos humanos	6. Gestiona los procesos de las personas de maneras que añaden valor. 7. Gestiona los procesos y los sistemas de gestión del rendimiento de maneras que añaden valor. 8. Gestiona los procesos y prácticas relacio- nadas con el manejo de la información de maneras que añaden valor. 9. Gestiona los procesos y prácticas del flu- jo de trabajo de maneras que añaden va- lor.
	La construcción de recursos de recursos humanos	10. Tiene un proceso de planificación estratégica claro para alinear las inversiones de recursos humanos con los objetivos del negocio. 11. Alinea su organización interna con la es- trategia del negocio.
	Asegura la profesionalidad de recursos humanos	12. Tiene personal que desempeña papeles claros y apropiados. 13. Construye profesionales de recursos hu- manos capaces de demostrar las compe- tencias requeridas. 14. Invierte en profesionales de recursos hu- manos a través de formación y experien- cias de desarrollo.

## DIAGNÓSTICO 1.1

## Su propuesta de valor de recursos humanos

	Puntuación (bajo = 1 alto = 5)	Si puntúa menos de 4, vaya al capítulo
1. ¿Hasta qué punto los profesionales de recursos humanos de mi departamento comprenden cómo las realidades externas —tecnológicas, económicas y demográficas— afectan a nuestras industrias y negocios en el contexto global?	2	
2. ¿En qué medida nuestro trabajo de recursos humanos se vincula a los intangibles que valoran los accionistas?	3	
3. ¿Hasta qué punto utilizamos las prácticas de recursos humanos para crear vínculos a largo plazo con los clientes clave?	3	
4. ¿En qué medida creamos valor para los managers auditando y creando las capacidades organizacionales que convertirán la estrategia en acción?	4	
5. ¿Hasta qué punto tenemos una proposición de valor clara para el empleado, que establezca lo que se espera de su trabajo y lo que obtendrán a cambio?	4	
6. ¿Hasta qué punto las prácticas de recursos humanos centradas en las personas (selección, formación, desarrollo) aportan valor?	5	
7. ¿En qué medida las prácticas de recursos humanos que se concentran en el rendimiento (establecer niveles estándar, otorgar recompensas, proporcionar <i>feedback</i> ) aportan valor?	5	
8. ¿Hasta qué punto las prácticas de recursos humanos centradas en la información (de-fuera-a dentro y de-dentro-a fuera) aportan valor?	6	
9. ¿En qué medida las prácticas de recursos humanos que se centran en el flujo de trabajo (quién hace el trabajo, cómo se hace y dónde se hace) aportan valor?	6	
10. ¿Hasta qué punto la estrategia de recursos humanos convierte los objetivos empresariales en prioridades de recursos humanos?	7	
11. ¿En qué medida la organización de los recursos humanos (e-HR, centros de servicios, centros de <i>expertise</i> , recursos humanos integrados y contratos de <i>outsourcing</i> ) se alinea con la estrategia empresarial?	8	
12. ¿Hasta qué punto los profesionales de recursos humanos desempeñan los roles de defensor del empleado, gestor del talento humano, experto funcional, socio estratégico y de líder?	9	
13. ¿En qué medida los profesionales de recursos humanos demuestran competencia en la contribución estratégica, gestión de recursos humanos, conocimientos del negocio, credibilidad personal y tecnología de recursos humanos?	10	
14. ¿Hasta qué punto invertimos en mejorar la calidad de los profesionales de recursos humanos, a través de la formación y del desarrollo?	11	

Total

Interpretación:

63+:	No lea este libro, escriba el suyo.
50-62:	Está usted en buena forma, su objetivo es seguir estándolo.
37-49:	Está cerca, pero concéntrese en las áreas que necesitan mejora.
24-36:	Le queda mucho camino por recorrer. Empiece ya.
Menos de 24:	Le falta mucho todavía. Encuentre un área en la que pueda ser excelente y póngase en marcha ahora mismo.

Una vez que se ha definido la propuesta de valor de recursos humanos, puede usted evaluar dónde se encuentra ahora y dónde necesita concentrarse para mejorar. A través de una evaluación puede determinar qué elementos del marco de trabajo de valor de recursos humanos están instalados en su organización y cuáles no.

Las evaluaciones en forma de auditorías, dependen de la recolección de datos, una tarea que implica dos problemáticas: contenido y proceso. El contenido trata de qué información reúne usted, y el proceso de la manera en que la recolecta. La tabla 1.1 sugiere un marco de trabajo para la evaluación de la función general de recursos humanos. Basándose en los catorce criterios, usted puede crear un protocolo de entrevista como la descrita en el Diagnóstico 1.1 (para más información, véase <http://www.rbl.net>). Las respuestas a estas preguntas proporcionan una evaluación de las fortalezas y debilidades de su departamento de recursos humanos y le ayudarán a centrarse en los capítulos de este libro a los que deberá prestar una mayor atención.

Revise los resultados de su autoevaluación. Lea con detenimiento todos los capítulos y secciones del libro que hacen referencia a los criterios en los que se obtuvo calificación baja.

Para los otros criterios, donde usted obtuvo una alta calificación, podrá optar por revisarlos rápidamente.

## Mapa para el futuro

La premisa universal de valor es que el valor viene definido por el receptor más que por el emisor. Esta premisa manda que los profesionales de recursos humanos empiecen teniendo en mente el fin, asegurándose una línea de visión hacia sus stakeholders clave. Esto exige que los profesionales de recursos humanos se concentren menos en lo que hacen y más en lo que entregan. El enfoque en el valor que sugerimos da forma a las conversaciones entre los profesionales de recursos humanos y sus *stakeholders*.

Las conversaciones con los accionistas se deben concentrar en la forma en que éstos ganan valor de mercado gracias a los servicios de recursos humanos. Las conversaciones con los clientes clave (como en el inicio de este capítulo) se deben concentrar en la forma en que el cliente recibe los productos y servicios únicos a causa de las inversiones de recursos humanos. Las conversaciones con los managers se concentrarán en conseguir hacer realidad su estrategia de negocios por medio de la creación de capacidades organizacionales. Las conversacio-

nes con los empleados se deben concentrar en asegurarse de que éstos tienen las facultades o capacidades que necesitan para hacer lo que se espera de ellos.

Estas conversaciones empiezan cuando los profesionales de recursos humanos tienen el conocimiento de las realidades externas de los negocios de hoy en día. Han de estar plenamente formados en el conocimiento del modo en que recursos humanos puede añadir valor para los accionistas, clientes, managers y empleados. Con una clara comprensión de estos temas, los profesionales de recursos humanos pueden convertirse en jugadores activos y socios de los líderes del negocio y pueden empezar a desarrollar capacidades humanas y organizacionales que permiten que una empresa compita ahora y en el futuro. Con esta comprensión, los profesionales de recursos humanos serán proactivos en lugar de reactivos, controlarán su destino y añadirán un valor constantemente. Al final, con esta comprensión, los profesionales de recursos humanos serán capaces de entablar conversaciones con todas los *stakeholders* de la empresa y aportar un valor en todas sus interacciones.

Estamos abogando por un reenfoque significativo en la estrategia de recursos humanos: de lo que se hace a lo que se entrega, de construir funciones de recursos humanos para que sean eficientes a construir las para el valor de los *stakeholders* y de utilizar las mejores prácticas de recursos humanos para entregar unas prácticas de recursos humanos de valor añadido. Los profesionales de recursos humanos de cualquier lugar de la organización deberían tener una clara línea de visión que partiera de las agendas, prácticas y habilidades de recursos humanos y llegara a los receptores últimos de esas agendas, prácticas y habilidades; desde las prácticas de recursos humanos a los resultados que crean para los *stakeholders* y desde la función de recursos humanos y la organización, a los resultados de las inversiones de recursos humanos.

## Capítulo 2

### Las realidades externas del negocio

¿Hasta qué punto los profesionales de recursos humanos de mi departamento comprenden cómo las realidades externas —tecnológicas, económicas y demográficas— afectan a nuestras industrias y negocios en el contexto global?

Los profesionales de recursos humanos y sus *stakeholders* han operado con demasiada frecuencia en mundos separados. Sin embargo, para crear valor tiene usted que saber lo que es el valor y que a éste lo define más el receptor que el emisor. Eso significa que los profesionales de recursos humanos deben aprender a ayudar a los *stakeholders* a enfrentarse a los problemas o temas que más les importan. Por lo tanto, deben entender las realidades externas y fundamentales del negocio que conforman las industrias y las empresas. Las realidades que influyen en los negocios pueden agruparse bajo tres epígrafes:

- Tecnología.
- Economía y cambios legales.
- Demografía de la fuerza de trabajo.

Un cuarto factor, la globalización, pasa a través e influye en los otros tres.

Para mantener su credibilidad, los profesionales de recursos humanos deben conocer las tendencias en cada una de estas áreas, los hechos que se esconden tras las tendencias y por dónde puede accederse a estos hechos. Reunir esta información exige una conciencia constante del

## Capítulo 9

# Roles para los profesionales de recursos humanos

¿Hasta qué punto desempeñan nuestros profesionales de recursos humanos los papeles de defensores de los empleados, potenciadores del capital humano, expertos funcionales, socios estratégicos y líderes?

El valor viene definido por el receptor más que por el emisor, pero éste tiene que saber lo que es el valor y cuándo y cómo crearlo. En términos de trabajo de recursos humanos esto se traduce en dominar ciertos roles y competencias. Los roles definen qué trabajo hay que hacer; las competencias definen cómo se hace el trabajo. Este capítulo trata de los roles que permiten que los profesionales de recursos humanos añadan valor; el capítulo 10 tratará de las competencias que esos roles exigen<sup>1</sup>.

Pero ¿qué es un rol? Un rol es una identidad tal como se ve al terminar esta frase: Para entregar valor como profesional de recursos humanos, yo debo ser un \_\_\_\_\_. La amplia variedad de términos, conceptos y metáforas para el rol de recursos humanos tiende a generar mucho ruido y confusión.

En lugar de añadir una metáfora más a la lista, proponemos el sencillo marco de trabajo de la figura 9.2, que filtra el ruido, sintetiza el trabajo previo y revela cinco roles importantes.

---

<sup>1</sup> Para información adicional en lengua española puede consultarse José Manuel ALCA-RAZ y Robert STAMBAUGH, «De los 4 roles clave de recursos humanos a la gestión de intangibles». Enero/febrero (2006): 49-56. Obtenible desde <http://www.rbl.net>.



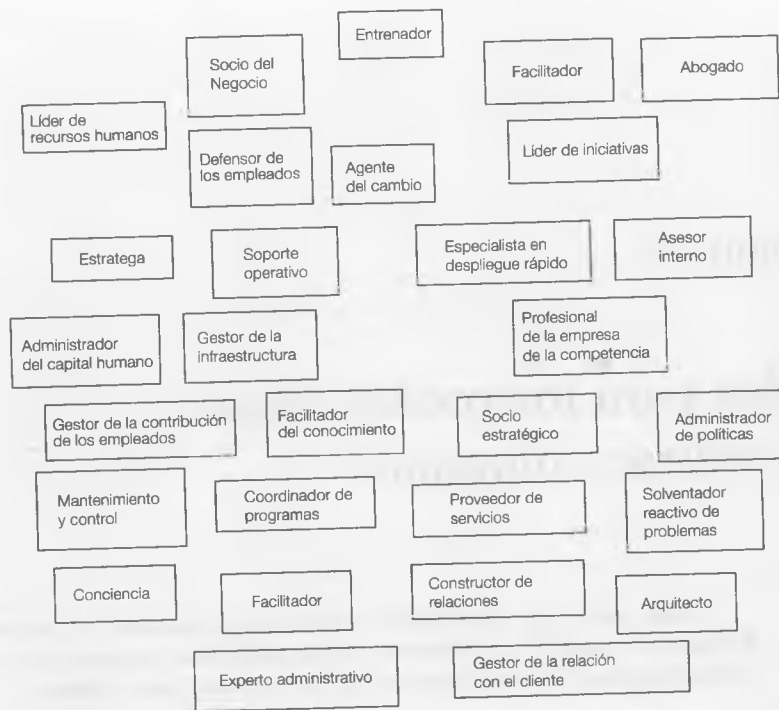


FIGURA 9.1

### Una cacofonía de roles de recursos humanos



FIGURA 9.2

### Síntesis de roles para los profesionales de recursos humanos

Los profesionales de los recursos humanos son *defensores de los empleados* y están encargados de asegurarse de que la relación empresario-empleado sea de valor recíproco. Además de defender hoy a los empleados, construyen la fuerza de trabajo futura como *potenciadores del capital humano*. También son *expertos funcionales*, diseñando y entregando prácticas de recursos humanos que aseguren la capacidad individual y creen capacidades organizacionales. Como *socios estratégicos*, ayudan a los directivos de todos los niveles a alcanzar sus objetivos. Y para unirlo todo junto, deben ser verdaderos *líderes*, creíbles tanto dentro de sus funciones de recursos humanos como para los de fuera. En la tabla 9.1, mostramos la evolución de estos roles desde mediados de la década de 1990.

### Defensor de los empleados

Los profesionales de recursos humanos invierten alrededor del 19 por ciento de su tiempo solucionando temas relacionados con la administración de los empleados.<sup>2</sup> Es posible que la proporción sea más elevada si están trabajando en un centro de servicios en lugar de en un centro de *expertise*. Sea cual sea el contexto, preocuparse por atender, escuchar y responder a los empleados sigue siendo una parte importantísima del trabajo de recursos humanos. Exige que los profesionales de recursos humanos vean el mundo a través de los ojos de los empleados: escucharles, comprender sus preocupaciones y empatizar con ellos; al mismo tiempo que se mira a través de los ojos de los gerentes y se comunica a los empleados lo que se requiere de ellos para que tengan éxito. La defensa de los empleados implica que hay que estar disponible y que se preocupa por ello al tiempo que es capaz de asimilar y compartir puntos de vista diferentes.

Hay algunos en este campo que argumentan que recursos humanos debería centrarse exclusivamente en los negocios, para ayudar a los líderes de negocios a definir y entregar objetivos financieros y del cliente. No estamos de acuerdo con eso. Las relaciones con los empleados no son sólo una fachada, ya que los empleados son realmente el principal activo de cualquier organización. El tratamiento

<sup>2</sup> Edward E. Lawler III: «How to Make HR a Strategic Partner», artículo presentado en el 13th Annual Southeast Human Resource Conference, College Park, GA, 21 de octubre de 2003.

TABLA 9.1

## Evolución de los roles de recursos humanos

A mediados de 1990	A mediados de 2000	Evolución del pensamiento
Defensor de los empleados.	Defensor de los empleados (AE), potenciador del capital humano (CH).	Los empleados son cada vez más críticos para el éxito de las organizaciones. AE se concentra en el empleado de hoy; el promotor CH se concentra en el modo en que los empleados se preparan para el futuro.
Experto administrativo.	Experto funcional.	Las prácticas de recursos humanos son importantes para el valor de recursos humanos. Algunas prácticas de recursos humanos se entregan a través de la eficiencia administrativa (como la tecnología) y otras por medio de políticas, opciones e intervenciones, expandiendo el rol de <i>experto funcional</i> .
Agente del cambio.	Socio estratégico.	Ser un socio estratégico tiene múltiples dimensiones: experto de negocios, agente del cambio, gestor del conocimiento y asesor. Ser un agente del cambio sólo representa una parte del rol de socio estratégico.
Socio estratégico.	Socio estratégico.	Lo mismo que arriba.
	Líder.	La suma de los primeros cuatro roles es igual al liderazgo, pero ser un líder de recursos humanos también tiene implicaciones para liderar la función de recursos humanos, colaborando con otras funciones, asegurando el gobierno de la empresa y controlando la comunidad de recursos humanos.

De *Human Resource Champions* de Dave ULRICH (Boston Harvard Business School Press, 1986).

que reciben los empleados se refleja en el tratamiento a los clientes y, al final, a los accionistas. De una forma indirecta, preocuparse por atender a los empleados crea valor para el accionista. Los profesionales de recursos humanos son los defensores naturales de los empleados y de los intereses de la empresa que personifican.

La lógica de negocios, la ética y la del sentido común van juntas en este caso: la lealtad procede de las relaciones y éstas proceden de la atención personalizada. Los empleados son personas y no cosas que se pueden utilizar y dejar de lado. Al mismo tiempo, en estos días, una empresa no puede prometer un empleo para toda la vida y

los empleados es frecuente que lo interpreten como una falta de cuidado por parte de la empresa. Usted puede construir una organización que se preocupa por la gente y su bienestar y sin embargo competitiva conociendo a los empleados, sus vidas personales y sus necesidades. El que se preocupe por los demás no significa que se libere de sus responsabilidades fiscales o directivas. Significa escuchar y responder a las necesidades del empleado individual: solucionar las quejas antes de que las cosas se compliquen, colaborar a la consecución de empleo para los cónyuges, o arreglar permisos de trabajo si es necesario. Puede comunicar su preocupación por medio de una atención personal (que puede ir desde enviar tarjetas de felicitación de aniversario a echar una mano en las crisis), el estilo personal (escuchar, ponerse en contacto y estar disponible por teléfono o por *e-mail*) y prácticas amistosas de la organización (flexibilidad en los horarios de trabajo, o comprometerse con un aprendizaje y crecimiento continuos).

Ser un defensor también involucra la discusión sistemática de las preocupaciones de los empleados. Cuando entre el equipo directivo se debate la estrategia respecto a cerrar una fábrica, ampliar una línea de producto o explorar un nuevo mercado geográfico, su trabajo es representar a los empleados. ¿Qué hará esta estrategia con los empleados? ¿Qué capacidades de los empleados ayudarán o estorbarán para la ejecución de esta estrategia? ¿Cómo responderán los empleados a esta estrategia? La participación de recursos humanos en las reuniones de estrategia debería representar la voz de los empleados y estos deberían saber que lo hace.

Defender a los empleados también implica gestionar la diversidad y asegurarse de que existe un respeto mutuo y la inclusión para que las personas se sientan cómodas compartiendo y comentando varios puntos de vista. La discusión sana, en donde todos buscan mejores resultados genera ideas nuevas, alienta la innovación y produce resultados. La diversidad puede ser gestionada por medio de programas de comunicación y formación así como el control estadístico, pero *se crea* en la cultura, o sea, en la manera en que los líderes toman decisiones, interactúan con la gente, solucionan los conflictos y comparten información. Su papel es el de desarraigar la discriminación siempre que aparezca. Si los profesionales de recursos humanos hubiesen dicho «Esto no es aceptable», más de una empresa se hubiera ahorrado millones en honorarios legales, compensaciones y pérdida de reputación.

La reputación de una empresa en cuanto a imparcialidad y equidad exige la implementación de políticas que traten con justicia e imparcialidad a los empleados. El papel de defensor de recursos humanos incluye proponer políticas justas para la salud y la seguridad, térmi-

nos y condiciones de trabajo y disciplina, así como la puesta en práctica de estas políticas en toda la empresa.

La defensa de los empleados no es todo dulzura y luz. Compartir noticias duras y difíciles también es parte de este papel. Cuando el rendimiento es inaceptable, es esencial actuar rápida y decisivamente para corregir la equivocación o, si fuera apropiado, despedir al empleado. Los que tienen un buen rendimiento pierden confianza en los líderes que no actúan cuando se da uno malo. Y en ocasiones, hay que dejar ir incluso a los empleados trabajadores y competentes por razones más allá del control de la empresa. El papel de defensor del empleado exige que recursos humanos establezca un proceso justo y transparente para reprobado y despedir empleados por el motivo que sea y luego hay que ayudar a poner en práctica el proceso de manera imparcial y justa en toda la organización.

#### EJEMPLO DE DEFENSA DE LOS EMPLEADOS

Tony Rucci es uno de los altos ejecutivos de recursos humanos de más éxito en el mundo de los negocios actual. Ha tenido cargos de primera categoría en *Baxter Healthcare* y *Sears* y ahora trabaja en *Cardinal Health*. En una reunión con todo el su departamento explicó por qué había decidido entrar en este campo. Habló de lo duro que era ver cómo su padre se enfrentaba a diario a un intenso trabajo físico en las fundiciones de acero, sólo para que su patrono le tratara con indiferencia después de que sufriera un accidente en el trabajo que le dejó gravemente quemado e incapacitado de forma permanente. Las lesiones de su padre que le alteraron la vida y le condujeron a una muerte temprana fueron debidas a la indiferencia empresarial y se pueden interpretar como un caso de un patrono que se preocupa más por sus responsabilidades legales que por el bienestar de su empleado. Luego Tony habló de cómo se *siente* respecto a la responsabilidad de recursos humanos de conseguir que el hijo de un empleado jamás tenga que soportar lo que le sucedió a él. Sus emociones guían sus compromisos.

Tony es un estratega de negocios extraordinario y brillante, que ayuda a dar forma a la dirección del negocio y está dedicado a ayudar a que su empresa defina y alcance los objetivos del negocio. Se ha hecho conocido en múltiples industrias y empresas. Su marco de trabajo está basado con claridad en la creencia de que las organizaciones que actúan mejor tienen un sagrado compromiso con la dignidad individual de las personas a las que emplean. Nadie que le oiga hablar de su pasión por recursos humanos se marcha sin una clara sensación de lo

importante que es la defensa de los empleados para él, tanto personal como profesionalmente. Cuando se toman decisiones de negocios difíciles o duras, los empleados saben que se les ha escuchado. A Tony eso le importa y, bajo su influencia, lo mismo hacen los profesionales de recursos humanos que dependen de él.

#### LA DEFENSA DE LOS EMPLEADOS Y EL RESTO DE *STAKEHOLDERS*

Está claro que la defensa de los empleados añade valor para los mismos. Al mismo tiempo, permite que recursos humanos añada valor a cada uno de los demás grupos de *stakeholders*.

#### *Los accionistas*

Los accionistas se preocupan tanto por los resultados financieros tangibles como por las capacidades intangibles. Cuidar a los empleados afecta a ambas cosas. La productividad aumenta el resultado por unidad de *input*. Los profesionales de recursos humanos deberían seguir la pista e informar de los resultados de la productividad para que los empleados con valor añadido puedan convertirse en parte del valor del accionista. Las empresas con puntuaciones más elevadas de productividad, por lo general, atraen el dinero de los accionistas. Los defensores de los empleados se convierten en zares de la productividad.

Además, los empleados tienen una importancia significativa en la construcción de valor intangible para las organizaciones. Con competencia y compromiso, crean capacidades que producen estrategias. Los accionistas que confían en los empleados de su empresa asignarán una alta puntuación a su valor intangible. Puede usted compartir las encuestas de actitud de los empleados con los accionistas, especialmente en momentos difíciles, para comunicar su compromiso con los empleados, su transparencia al compartir las buenas y malas noticias y la importancia de la gente en su ecuación de valor del negocio.

#### *Clientes*

No puede usted tratar mal a los empleados y esperar que ellos traten bien a los clientes. Lo que sucede dentro de una organización se transfiere rápidamente a los clientes. Las empresas que pierden em-

pleados de talento pronto perderán clientes objetivo; las empresas que tratan mal a los empleados probablemente haga lo mismo con los clientes; las empresas con culturas que tratan de manera positiva a los empleados y se preocupan por ellos tienen tendencia a tener conexiones duraderas con los clientes y les resulta fácil incluir a los clientes en la solución de problemas. Por ejemplo, cuando animamos a un fabricante a incluir a su cliente más importante en un equipo de solución de problemas, la dirección se detuvo bruscamente, diciendo: «Eso permitirá que sepan lo mal que fabricamos este producto en la actualidad.» Nosotros les indicamos que el cliente ya conocía los problemas del producto y después de abrir a regañadientes el proceso de solución de problemas, la dirección descubrió que el *input* del cliente había mejorado la solución y había aumentado el compromiso del cliente. Los defensores de los empleados son en esencia defensores de los clientes, pues comunican a ambos grupos un conjunto de creencias y comportamientos.

### Los directivos

Los directivos en ocasiones se disparan a sí mismos en el pie al ignorar o no hacer caso del impacto que sus acciones tienen en los empleados. Por ejemplo, al final de un taller diseñado para mejorar las operaciones, un portavoz de los participantes presentó algunas sugerencias a un directivo. La respuesta de éste fue un brusco: «Ya he oído todo esto antes, ¿qué cosas *nuevas* aporta usted? ¿Esto es todo lo que ha hecho usted en los dos últimos días?» No es pues de sorprender que los empleados estuvieran disgustados y dudaran en compartir cualquier información más y el taller terminó con un poco de fanfarria y nada de acción.

Después del taller, el líder de recursos humanos del grupo se reunió en privado con el directivo. Hablaron de la opinión que éste tenía del taller y su intención al desafiar al presentador. Resultó que el directivo sólo quería asegurarse de que las recomendaciones habían sido pensadas cuidadosamente y estaba interpretando el silencio repentino como muestra de que toda la sesión no había tenido éxito.

El profesional de recursos humanos destacó las consecuencias que tenían las observaciones en la moral del grupo y la probabilidad de conseguir, en el futuro, información fiable de los participantes. Al principio, el directivo se resistió a la idea pero cuando hablaron de las consecuencias no intencionadas empezó a ver que su estilo no estaba consiguiendo los resultados que quería y que otros estilos que estaban

a su alcance tendrían una probabilidad mayor de hacerlo. Esta interacción de diez minutos y otras como ella crearon una relación de confianza entre el directivo y el profesional de recursos humanos. Al defender a los empleados, el profesional de recursos humanos servía a los directivos y les ayudaba a mejorar su eficacia.

### Potenciador del capital humano

*Capital* viene del latín *caput* que significa *cabeza*. En los negocios, se refiere a los activos principales —primordiales o primeros— de una empresa (tradicionalmente, su dinero). Cada vez más se reconoce a la gente como activos críticos y los profesionales de recursos humanos gestionan este *capital humano* desarrollando o promoviendo a la fuerza de trabajo, enfatizando más a los individuos empleados que a los procesos organizacionales.<sup>3</sup> El término se ha convertido en uno que sirve para todo lo que se relaciona con los empleados, desde el desarrollo individual a las evaluaciones generales como el índice de capital humano *Watson Wyatt*.<sup>4</sup> En cualquier caso, el capital humano se centra en la riqueza creada a través y por la gente de la organización.

Como potenciadores del capital humano, los profesionales de recursos humanos se concentran en el futuro de los empleados desarrollando planes que ofrezcan a cada uno oportunidades para desarrollar capacidades futuras, balanceando los deseos con las oportunidades. Este papel también incluye ayudar a los empleados a olvidarse de viejas habilidades y a dominar las nuevas. En el mundo rápidamente cambiante descrito en el capítulo 2, las competencias de los empleados necesitan una actualización constante. Usted es responsable de invertir recursos para dar forma a los empleados de cara al futuro, no al pasado. En ocasiones, estos planes de desarrollo de los empleados pueden llevarse a cabo *on-line*, a través de un portal para los empleados en que aparecen las oportunidades de la empresa y así éstos pueden

<sup>3</sup> Gary S. BECKER: «Human Capital», en *The Concise Encyclopedia of Economics*, ed. David R. Henderson (Indianápolis, IN: Liberty Fund, Inc., 2002), <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>.

<sup>4</sup> WATSON WYATT WORLDWIDE: «Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value», <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-488&page=1>.

averiguar si están preparados para la oportunidad. En otras ocasiones, las conversaciones de desarrollo del empleado se producen a través de programas de recursos humanos como la gestión del rendimiento o de carrera.

Los potenciadores del capital humano en centros de *expertise* montan experiencias de desarrollo a las que pueden acceder los empleados. También entrenan a líderes, actuando más bien como entrenadores deportivos o musicales. Se concentran tanto en el comportamiento como en las actitudes, trabajando a partir de una comprensión de las diferencias individuales para averiguar cómo motivar la conducta deseada. Por ejemplo, recientemente muchos directores generales han sido obligados a marcharse, no porque no comprendieran las realidades de la nueva economía y las exigencias de la organización, sino porque no eran capaces de gobernar apropiadamente a la organización. Muchos otros han cambiado de conducta con la ayuda de «coaches» o entrenadores que les han observado en acción y les han ayudado a cambiar de dirección. Los entrenadores no siempre son populares, pero pueden producir resultados y se les puede hacer responsables de los resultados que producen. Los profesionales de recursos humanos entrenan creando confianza, compartiendo observaciones y consolidando los cambios.

Como guías del capital humano, los profesionales de recursos humanos asumen las responsabilidades de unas relaciones positivas de equipo.<sup>5</sup> Esto puede llevar a la creación de un equipo formal, o simplemente la generación de diálogos informales con miembros del equipo para revelar y solucionar diferencias.

#### EJEMPLO DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

*Eli Lilly* demuestra su compromiso y dedicación al capital humano por medio de muchas iniciativas. La empresa, por lo general, recluta a los empleados recién egresados de las universidades, luego invierte en su desarrollo y revisa anualmente sus habilidades. Últimamente, en un esfuerzo por acelerar el crecimiento, *Lilly* también ha estado reclutando científicos experimentados cuya reputación mundial les convierte en imanes para el talento.

<sup>5</sup> Véase Mark L. LENGNICK-HALL y Cynthia A. LENGNICK-HALL: *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

Pedro Granadillo, vicepresidente sénior de recursos humanos, se reúne periódicamente con el director general y los responsables de todas las áreas operativas importantes de *Lilly*. El grupo invierte un día al año a revisar el talento mundial de ventas y marketing, fabricación e investigación. Hablan de la estrategia de negocios, de las capacidades organizacionales y de los planes de desarrollo para personas de alto potencial; incluyendo a la segunda y tercera generación de talento, personas de alrededor de treinta años, a quienes se espera que los responsables del negocio conozcan por su nombre. El director general se reúne anualmente con la junta para pasar revista a los cambios en la organización y en la distribución del talento, utilizando una herramienta de identificación de potencial basada en la agilidad de aprendizaje.

Cuando Pedro viaja por el mundo, se reúne con afiliados y pasa revista al rendimiento de las diferentes operaciones, lleva a cabo una revisión de los mejores talentos y se sienta con ellos para comer o tomar café. Entrena al director general para que también se reúna con el mejor talento. Dice: «No nos gusta perder a los mejores talentos. Si alguno de ellos recibe ofertas, dejamos a un lado lo que sea que estemos haciendo para concentrarnos en ese individuo», y añade: «El director general debe estar orientado hacia los problemas del talento y reunirse siempre con ellos.»

*Lilly* mide el éxito del talento por el modo en que los de fuera hacen comentarios sobre el talento de la organización. Los observadores informados dicen que *Lilly* tiene personas inteligentes, globales y orientadas hacia el negocio, que son objetivo de competidores, cosa que se considera un reconocimiento o un halago para el individuo y la compañía.

#### POTENCIAR EL CAPITAL HUMANO Y EL RESTO DE STAKEHOLDERS

Los potenciadores del capital humano añaden un valor obvio a los empleados y directivos, construyendo sus perspectivas de puesto de trabajo individuales y su satisfacción, así como creando un ambiente en que todo el mundo esté mejorando constantemente y, por lo tanto, sea más capaz de apoyar el trabajo mutuo. Pero además desarrolla los beneficios del capital humano para el resto de *stakeholders*.

#### Accionistas

El entrenamiento del liderazgo crea y aumenta la confianza del accionista, como lo hace el desarrollo de relaciones entre los líderes



actuales (y los líderes potenciales futuros) y los accionistas clave. recursos humanos puede ayudar a orquestrar la equidad de las relaciones invitando a los accionistas a las reuniones de empleados o programando que los líderes clave se presenten a los accionistas. Los potenciadores del capital humano también construyen la confianza de los accionistas compartiendo los grandes rasgos del proceso de planificación de la sucesión y destacando cuándo las relaciones existentes involucran algunos de los probables futuros líderes de la empresa. Orquestrar el proceso de desarrollo de los líderes futuros crea valor para los accionistas.

### *Clientes*

Los potenciadores del capital humano ayudan a forjar relaciones entre empleados y clientes, mejorando el compromiso de los clientes con la empresa y su servicio. Un cliente, por ejemplo, había reducido las posibilidades para un gran pedido a dos finalistas, y el equipo de ventas de uno de los proveedores —ayudado por un profesional de recursos humanos— diseñó un escenario competitivo en el cual la compañía podía ganar el negocio. Y así lo hizo. De forma similar, los esfuerzos de recursos humanos para coordinar las relaciones empleado-cliente a través de proyectos conjuntos, visitas al cliente, gerentes ejecutivos de cuentas, seminarios de clientes, investigación del cliente y otros mecanismos relacionados con el capital humano ayudan todos a que los clientes se sientan más cómodos con la empresa.

### **Experto funcional**

De la capacidad de cumplir el papel de experto funcional casi no hay ni que hablar. Después de todo, si usted no es capaz de hacer su propio trabajo, es difícil conseguir que le dejen explicar su punto de vista. Como profesión, recursos humanos abarca una amplia gama de conocimientos y el acceso a ellos permite que los profesionales de recursos humanos actúen con perspicacia; carecer de estos deja a los profesionales de recursos humanos sin piso ni estructura, buscando las mejores prácticas pero sin encontrarlas jamás. Teniendo esta base de conocimiento, los expertos funcionales de recursos humanos mejoran las decisiones y entregan resultados. Por ejemplo, cuando los ejecutivos se preocupan por las competencias de los líderes futuros,

pueden acudir a recursos humanos en busca de consejo. Los expertos en el desarrollo del liderazgo de recursos humanos que saben la teoría, investigan las competencias obtenidas de esta investigación para crear una arquitectura de liderazgo para su organización.<sup>6</sup> Sin una base teórica de cómo desarrollar la competencia, los profesionales de recursos humanos actúan con buenas intenciones pero con mal juicio.

Ed Lawler estima que los profesionales de recursos humanos pasan alrededor del 17 por ciento de su tiempo haciendo trabajo funcional.<sup>7</sup> Por supuesto, esto varía según el puesto de trabajo. Los que trabajan en centros de «expertise» pasan mucho más tiempo en estas áreas que los integrados en el negocio. Algunos profesionales de recursos humanos han de diagnosticar las necesidades del negocio y encontrar expertos que les ayuden a entregar las prácticas de recursos humanos.

El «expertise» funcional opera en múltiples niveles. El nivel 1 involucra la creación de soluciones a problemas rutinarios de recursos humanos. Esto incluye colocar las soluciones de recursos humanos *on-line* a través de una intranet de la empresa o de un sitio internet seguro. Este primer nivel exige habilidades que simplifiquen actividades complicadas y las conviertan en elecciones que pueden ser autogestionadas. El trabajo del nivel 2 es donde los especialistas de recursos humanos crean menús de elecciones, aprovechando las teorías, investigación y mejores prácticas de otras empresas. El segundo nivel depende de la habilidad para convertir el conocimiento respecto a un dominio de recursos humanos en un programa o proceso. El trabajo del nivel 3 llega cuando los especialistas de recursos humanos consultan con los negocios y adaptan sus programas a las necesidades específicas de cada negocio. El tercer nivel involucra la habilidad en el diagnóstico de problemas y la creación de soluciones. El trabajo del nivel 4 fija la política general y la dirección de las prácticas de recursos humanos dentro de un área de especialidad. Esto exige una comprensión de la estrategia y la capacidad de adaptarse a un contexto estratégico. Aunque las exigencias para los expertos funcionales pueden variar en estos niveles de trabajo, algunos principios generales pueden aplicarse a todos los especialistas funcionales.

El «expertise» funcional exige especialización.<sup>8</sup> La gama de trabajos de recursos humanos sigue aumentando (tal como se comenta en los

<sup>6</sup> Warren R. WILHELM: *Learning Architectures: Building Organization and Individual Learning* (Albuquerque, NM: GCA Press, 2003).

<sup>7</sup> LAWLER: *How to Make HR a Strategic Partner*.

<sup>8</sup> JILL CONNER y JEANA WIRTENBERG: «Managing the Transformation of Human Resources Work», *Human Resource Planning*, 16, n.º 2 (1993): 17.

capítulos 5 y 6) y conocer la teoría e investigación de todas las áreas es casi imposible. Para ser un experto, necesita usted elegir un dominio específico y absorber su contenido intelectual. Con respecto a la compensación, por ejemplo, eso significa averiguar sobre sus orígenes hasta llegar a las teorías de la motivación y a por qué la gente hace lo que hace. Poseer «expertise» funcional también significa estar al día con la literatura de su disciplina, leyendo revistas y asistiendo a conferencias. Puede consultar, la investigación actual en el *Academy of Management Journal*, el *WorldatWork Journal*, y otras publicaciones periódicas que difunden la obra de líderes del pensamiento como George Milkovich, Dick Beatty, Jeffrey Pfeffer, Charlie Tarp y Alfred Rappaport. Las asociaciones profesionales organizan seminarios y conferencias. Las empresas líderes en asesoría de compensación (*Aon Corporation*, *Hay Group*, *Hewitt Associates*, *Towers Perrin*, *Watson Wyatt*, *Wilson Group*) e institutos de investigación (*Cornell Center for Advanced Human Resource Studies*) también emiten informes y artículos que un experto en compensación debe dominar.

No importa la cantidad de esfuerzo que dedique usted a estar al día, porque, por supuesto, jamás tendrá respuestas a todas las preguntas posibles. El verdadero expertise funcional significa que usted conoce sus límites y dónde encontrar cualquier información que pueda necesitar repentinamente. Por ejemplo, un participante en un seminario preguntó una vez por las últimas tendencias en compensación para los gestores de cuentas en empresas europeas de productos para el consumo masivo. Nosotros teníamos ideas pero ninguna información directa, así que dijimos que lo averiguaríamos. Acudimos a los especialistas apropiados y en veinticuatro horas encontramos datos sobre la tendencia.

El expertise funcional le permite crear menús de posibles elecciones para su negocio: lo que otras empresas han hecho, lo que otras personas de su empresa han hecho y lo que a usted se le ha ocurrido basándose en su experiencia. Estos menús se convierten en la plantilla que gobierna las acciones en su área de especialización. Cuando se elige un artículo del menú, es usted capaz de guiar su puesta en práctica y puede adaptar los principios centrales y las prácticas basadas en ese dominio a una aplicación concreta en su empresa. Esto significa que contribuirá usted a la evolución de la teoría y la práctica existentes.

La creación de posibilidades de elección —buscando constantemente maneras de mejorar las prácticas en su dominio— es parte del trabajo. En ocasiones, aquellos que establecen las prácticas de recursos humanos siguen sintiéndose cómodos con ellas incluso cuando

cambian las circunstancias, pero la disposición o buena voluntad para deshacer el trabajo es una señal de madurez profesional. Para continuar con el ejemplo de la compensación, la decisión de emplear las *stock options* hará necesario volver a pensar en esta manera de crear propiedad en la dirección.

Las elecciones que usted ofrece deberían ser diseñadas para dar forma a los procesos relacionados con su área de expertise funcional a fin de construir la infraestructura de la empresa y mejorar su capacidad de llevar a cabo sus estrategias. La compensación, por ejemplo, tiene procesos para establecer estándares, distribuir recompensas financieras y no financieras. (Véase el capítulo 5.) Un experto funcional debería ser capaz de hacer un mapa de cada proceso y aplicar los principios, recursos y herramientas para mejorar el proceso a fin de satisfacer las demandas actuales y las inminentes.

Los profesionales de recursos humanos que sirven primordialmente como expertos funcionales, trabajan frecuentemente en el diseño de menús o en la puesta en práctica de procesos. Los diseñadores deben ser expertos en recursos humanos que conozcan las tendencias y aplicaciones. Los que los ponen en práctica ofrecen apoyo operativo en la implementación de soluciones y aplican su conocimiento a entornos específicos.<sup>9</sup>

#### EJEMPLO DE «EXPERTISE» FUNCIONAL

*Boston Scientific Corporation* ha estado creciendo rápidamente durante la pasada década gracias a las adquisiciones. Bob MacLean, vicepresidente sénior de recursos humanos dice: «Todas las empresas adquiridas nos dijeron por qué teníamos que hacer las cosas a su modo en lugar de buscar una manera unificada. Se hacía en silos, cada área funcional hacía sus cosas.» Su departamento ha enfatizado la capacidad de aplicar el expertise funcional a los negocios, definiendo los componentes humanos de una estrategia de negocios que deben aplicar en toda la organización.

Añade: «En las áreas corporativas, buscamos programas que sean comunes en toda la empresa. Necesitamos una representación de recursos humanos de primera línea de los recursos humanos integrados

<sup>9</sup> Donna BLANCERO, John BOROSKI y Lee DYER: *Transforming Human Resource Organizations: A Field Study of Future Competency Requirements*, artículo 95-28, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY, 1995.

en cada negocio que trabaja con los jefes funcionales que residen en centros de expertise funcional... Hemos colocado expertos funcionales en un área de servicios de asesoría para que puedan adaptar soluciones a las necesidades únicas del negocio. Queremos que estos líderes de prácticas tengan un conocimiento profundo de su área funcional llegando a los clientes (directivos) con soluciones hechas a la medida.»

Los recursos humanos en *Boston Scientific* miden y siguen la pista a tres objetivos predominantes: añadir ventaja competitiva a los negocios de la empresa, deleitar a los clientes internos con productos y procesos de recursos humanos y mejorar la calidad y ajustarse en todo lo que hacen. Su expertise funcional tiene la máxima importancia para alcanzar cada uno de estos objetivos.

#### EL EXPERTO FUNCIONAL Y EL RESTO DE STAKEHOLDERS

El expertise funcional es supremamente útil para los directivos, pues les ayuda a convertir las direcciones del negocio en procesos de la organización. Al mismo tiempo, permite que recursos humanos añada valor a los demás grupos de *stakeholders*.

#### Accionistas

Los accionistas se fijan en las empresas que consiguen visibilidad como líderes influenciadores de conocimiento, o sea, cuándo sus prácticas se convierten en modelos para los rivales y empresas de otras industrias. El motor de liderazgo de *GE*, la identidad de innovación de *3M* y la energía de la gente de *Southwest Airlines* ilustran el camino a través del cual el liderazgo construye valor intangible. Los expertos funcionales de recursos humanos impulsan el pensamiento de liderazgo apoyando la reputación general de la empresa. Y cuando los accionistas comprenden el impacto de los procesos recursos humanos, mejora su visión de la empresa. Por esta razón nosotros animamos a los expertos funcionales de recursos humanos a presentar sus ideas y compartir resultados con los accionistas o accionistas clave.

#### Clientes

Los clientes raras veces piensan directamente en los procesos de recursos humanos, pero saben la forma en que quieren ser tratados. Los clientes que valoran el servicio, por ejemplo, quieren procesos de

recursos humanos que seleccionen, recompensen y formen a la gente para que preste un servicio sensacional. Tal como se dice en el capítulo 3, en ocasiones es útil involucrar a los clientes clave en el diseño y prestación de los procesos de recursos humanos. Los expertos funcionales que pasan tiempo con clientes o se ponen en la piel de los clientes, mejoran sus capacidad de idear procesos de recursos humanos que entreguen valor para el cliente.

#### Empleados

Los expertos funcionales deberían asegurarse de que las capacidades de los empleados siguen siendo importantísimas en el pensamiento y elecciones de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos deberían diseñarse de maneras que aseguren la competencia, el compromiso y dedicación de los empleados. Los programas de compensación, por ejemplo, deberían reforzar las capacidades de los empleados y sus conductas en la medida que sean coherentes con la estrategia.

#### Socio estratégico

Los profesionales de recursos humanos aportan la pericia y conocimiento, capacidad de cambio, la asesoría y el aprendizaje a los directivos, para que juntos puedan crear valor. Los socios estratégicos entienden de negocios.<sup>10</sup> Se asocian con los directivos para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Parte de esta sociedad de negocios implica idear estrategias basadas en el conocimiento de los clientes actuales y futuros y explorar el modo en que pueden alinearse los recursos de la empresa con esas demandas.<sup>11</sup> Ayudan a formular estrategias ganadoras concentrándose en las decisiones correctas y teniendo una opinión informada respecto a lo que el negocio necesita hacer. Se concentran en la ejecución de la estrategia alineando los sistemas de recursos humanos, para ayudar a cumplir la visión y la misión de la organización. Se vuelven integradores de sistemas, asegurándose de que todos los componentes de un plan estratégico se articulen de una forma armónica. Se aseguran de que la gente adecuada participe en las decisiones estratégicas. En la práctica, son miembros del equipo directivo con

<sup>10</sup> THE WALKER GROUP: «In-Company Workshops for HR Leaders», <http://www.walker-group.com/HRBusinessSchool.html>.

<sup>11</sup> BLANCERO, BOROSKI y DYER: *Transforming Human Resource Organizations*.

una profunda experiencia en la gente y la organización, pero con el suficiente conocimiento del negocio para ayudar a conformar direcciones futuras del negocio.

Como agentes del cambio, los socios estratégicos de recursos humanos diagnostican problemas de la organización, separan los síntomas de las causas, ayudan a establecer una agenda para el futuro y crean planes para hacer que sucedan cosas. Tienen unos procesos disciplinados para el cambio y los ponen en práctica periódicamente en la organización, tanto en proyectos individuales como los que surgen de los programas del tipo *Work-Out* de GE y *GoFast* de GM.

Como asesores y facilitadores internos, los socios estratégicos de recursos humanos aconsejan a los líderes sobre lo que debería hacerse y cómo y ayudan a gestionar el proceso del cambio.<sup>12</sup> Se convierten en especialistas del despliegue rápido, locos de la velocidad que no sólo son líderes del pensamiento sino que dominan la práctica para conseguir que se hagan las cosas.<sup>13</sup> Al hacer todo eso se convierten en entrenadores, alineando modos de pensar y ofreciendo *feedback* sobre el progreso, pero haciéndolo para grupos en lugar de para individuos. Con su habilidad para manejar el poder y la autoridad en equipos, organización y alianzas, los facilitadores de recursos humanos ayudan a asegurarse de que las personas son capaces de actuar cuando es necesario sin dejarse atrapar por formalidades, trámites burocráticos y conflictos innecesarios.

Ser un socio estratégico también involucra la diseminación del aprendizaje a través de la organización, generando y generalizando ideas con impacto.<sup>14</sup> En organizaciones grandes y complejas, las innovaciones se producen frecuentemente en pequeñas unidades de trabajo. Identificar y compartir el conocimiento se convierte en una fuente de ventaja estratégica. *Alcoa*, por ejemplo, se ha beneficiado de esta experiencia en la instalación de nuevas plantas, documentando procesos para el arranque de fábricas y luego compartiendo lo aprendido con fábricas o plantas nuevas.

<sup>12</sup> Véase el capítulo 16 de «Understanding the HR Profession», en Susan E. JACKSON y Randall S. SCHULER (eds.): *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*, 8.ª ed. (Belmont, CA: South-Western College Publishing, 2003); y BLANCERO, BOROSKI y DYER: *Transforming Human Resource Organizations*.

<sup>13</sup> LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL: *Human Resource Management in the Knowledge Economy*.

<sup>14</sup> Véase Arthur K. YEUNG et al.: *Organizational Learning Capability* (Nueva York: Oxford University Press, 1998); y Dave ULRICH, Mary Ann VON GLINOW y Todd JICK: «High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability», *Organizational Dynamics*, 21, n.º 2 (1993): 52.

## EJEMPLO DE SOCIO ESTRATÉGICO

Katy Barclay, vicepresidenta global de recursos humanos de *General Motors*, dice que ser un socio estratégico empieza con una comprensión profunda del entorno global del negocio. Además de documentarse ampliamente y asistir a la reunión mensual de todo un día de duración, de la junta de estrategia de los catorce más altos líderes de GM, pasa tiempo con cada uno de ellos. Por lo menos una vez al trimestre, se sienta con ellos para comentar los problemas de negocios a los que se enfrentan, para ver si están recibiendo lo que necesitan de recursos humanos, cuáles serán sus necesidades futuras en términos de habilidades y capacidades y si han hecho innovaciones de las mejores prácticas que pudieran beneficiar a otras funciones o unidades. Estas conversaciones generalmente duran entre una y dos horas.

El director general Rick Wagoner ha establecido la agenda cultural de GM —enfoque en el producto/cliente, actuar como una sola empresa, velocidad/urgencia y la elasticidad— porque considera que estas áreas son esenciales para el rendimiento del negocio. Katy, que se reúne mensualmente hasta dos horas con Wagoner (lo más frecuente son reuniones ad hoc e intercambios de *e-mails*), trabajó con él para seleccionar qué palancas de la organización había que accionar para poner en práctica prioridades culturales como la comunicación interna, la formación, la gestión del talento, la compensación, etcétera. Las recompensas por el desempeño y la reestructuración para convertirse en una empresa matricial resultaron ser las dos más potentes. Por ejemplo, con relación a las recompensas, GM tenía un sistema de incentivos para las tres mil personas de más categoría de todo el mundo, concentrándose primordialmente en el rendimiento regional. Al cambiar la cultura de la empresa, recursos humanos cambió el sistema para que la recompensa dependiera primordialmente del rendimiento en toda la empresa. Casi inmediatamente, los directores regionales empezaron a colaborar activamente con líderes de otras regiones y funciones.

El rol de Katy en las iniciativas culturales como ésta es el de identificar las brechas o deficiencias en el estado cultural deseado, relacionar ideas, aprender de otras empresas, encontrar maneras de avanzar y movilizar a los *stakeholders* clave para que desarrollen el camino. Para evitar perderse en las crisis del día a día y la poca alineación, mantiene una matriz que cruza las cuatro prioridades culturales con tres prioridades de recursos humanos: el talento, la transformación y la tecnología. Si una iniciativa de recursos humanos no encaja en una de las celdas, busca una alternativa que lo haga.

A pesar de que ha preparado un marco de trabajo estratégico para recursos humanos que demuestra cómo podría entregar valor, Katy raras veces lo menciona fuera del departamento de recursos humanos. Ha aprendido que es más importante hacer el trabajo estratégico de recursos humanos que hablar de ello, por lo que ella muestra su valor para el negocio y gana credibilidad al entregar servicios estratégicos de recursos humanos que producen resultados para el negocio.

#### EL SOCIO ESTRATÉGICO Y EL RESTO DE *STAKEHOLDERS*

Ser un socio estratégico es claramente un apoyo directo a la dirección. El resto de *stakeholders* también se beneficia de este rol.

##### *Accionistas*

Los accionistas tienen tendencia a estar más interesados en los resultados que en las intenciones. Como socios estratégicos, los profesionales de recursos humanos ayudan a entregar resultados, mejorando la reputación de sus empresas por cumplir las promesas y, por lo tanto, creando valor intangible para los accionistas. Construyen la capacidad de ejecución de la empresa, a la que se ha llamado «la clave del éxito del negocio».<sup>15</sup> Los profesionales de recursos humanos orientados a la acción que hacen que sucedan cosas, ayudan a establecer una cultura de logro que se convierte en melodía para los oídos de los accionistas.

##### *Los clientes*

Al llevar la voz del cliente a las decisiones de la dirección —preguntando constantemente: «¿Qué pensarían los clientes de esta decisión y discusión?»— los socios estratégicos de recursos humanos añaden valor para los clientes que puede que nunca sepan de su existencia. Cuando los profesionales de recursos humanos filtran a la gente y las decisiones de la organización a través de la lente de un cliente, ayudan a que la empresa se alinee con las expectativas de los clientes.

##### *Los empleados*

Los empleados se benefician cuando los profesionales de recursos humanos desempeñan el papel de socio estratégico, porque ese rol lleva

<sup>15</sup> Larry BOSSIDY y Ram CHARAN con Charles BURCK: *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Nueva York: Crown Business, 2002).

los intereses de los empleados a la mesa cuando se da forma y se pone en práctica la estrategia. Las propuestas de cambio de recursos humanos tienen en cuenta el modo en que los empleados necesitan adaptarse a las nuevas conductas. Todo ello ayuda a que los empleados piensen en el futuro de la organización y no exclusivamente en lo que son hoy.

#### El líder de recursos humanos

El liderazgo empieza en casa, así que los líderes de recursos humanos deben liderar y valorar su propia función antes de que cualquier otra persona les escuche a ellos.<sup>16</sup> Y es fácil equivocarse. Por ejemplo, en una gran empresa, recursos humanos dirigió un programa de desarrollo del liderazgo de dos semanas por el cual pasaron todos los líderes de las principales áreas de negocio aprendiendo sobre las diferentes funciones de la organización —finanzas, marketing, tecnología, globalización y calidad—. A cada función se le dedicó por lo menos un día. recursos humanos fue presentado los sábados por la mañana durante 3 horas. El mensaje era obvio: *incluso los profesionales de recursos humanos no creen que recursos humanos importe demasiado*. Cuando se le hizo esta observación al organizador, éste dijo en esencia que no quería imponer recursos humanos a los líderes del negocio. Eso significaba que él no veía que recursos humanos tuviera gran importancia en la ecuación del negocio; no estaba liderando desde una perspectiva de recursos humanos que tuviera poder. Los líderes de negocios comparten la tendencia natural humana de aprender más de lo que ven que de lo que oyen, por lo que es esencial dar un buen ejemplo.

En lo más alto de su organización, los líderes de recursos humanos establecen una agenda para recursos humanos dentro de la empresa, tanto para el modo en que la gente y la organización se juntan para impulsar el éxito del negocio como para la manera en que la propia función de recursos humanos operará.<sup>17</sup> Un departamento de recursos humanos bien liderado gana credibilidad y lo contrario también es cierto. Los líderes de recursos humanos que no se enfrentan y ponen en marcha las p

<sup>16</sup> BLANCERO, BOROSKI y DYER: *Transforming Human Resource Organizations*.

<sup>17</sup> CONNER y WIRTENBERG: «Managing the Transformation of Human Resources Work». *Human Resource Planning*, 16, n.º 2.



ráticas de recursos humanos en su propio terreno, pierden credibilidad cuando presentan ideas a los demás. Esto significa que la contratación, formación, gestión del rendimiento y comunicación dentro de la función de recursos humanos deben ser lo mejor de lo mejor.

El liderazgo requiere tanto una teoría subyacente como un compromiso. El modelo de liderazgo por el que nosotros abogamos sigue una sencilla ecuación: el liderazgo eficaz es igual a los atributos multiplicados por los resultados.<sup>18</sup> Los atributos son las cosas que los líderes saben y hacen: establecer una visión, atraer a los demás, actuar con integridad y aprender constantemente. Los resultados son el producto del conocimiento y las acciones de los líderes. Un liderazgo eficaz de recursos humanos significa que se fijan unos objetivos claros, se es decisivo, se comunica dentro y fuera, se gestiona el cambio y se definen los resultados en términos del valor añadido para los accionistas, los clientes, los directivos y los empleados.

Los líderes de recursos humanos también miran hacia fuera a través de la organización, ayudando a todas las funciones a identificar el talento y desarrollar capacidades para entregar valor. Además, recursos humanos se puede combinar de forma única con finanzas para crear valor intangible, con marketing y ventas para crear conexiones con los clientes, con manufactura para asegurar la productividad, con las áreas de servicio para garantizar la capacidad de respuesta, con compras para asegurar la calidad y con tecnología de la información para convertir los datos en decisiones. Los líderes de recursos humanos también pueden ser integradores del trabajo de otras funciones. Como los líderes de recursos humanos rara vez son candidatos para asumir la Dirección General de las organizaciones y como su trabajo es tan importante para el éxito de cualquier función de personal, es frecuente que sean capaces de ser una conexión entre los distintos tipos de personal, asegurando la cooperación y la consistencia.

Los líderes de recursos humanos pueden desempeñar un papel activo en la construcción de un buen gobierno corporativo, haciendo de conciencia de la organización y presentando y gestionando problemas de ética empresarial.<sup>19</sup> Están situados de manera ideal para asegurarse de que las

<sup>18</sup> Dave ULRICH, Jack ZENGER y Norm SMALLWOOD: *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line* (Boston: Harvard Business School Press, 1999). (Publicado en lengua española con el título *Liderazgo basado en resultados, cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan la creación de valor*, por Ediciones Gestión 2000)

<sup>19</sup> Dave ULRICH y Dick BEATTY: «From Partners to Players: Extending the HR Playing Field», *Human Resource Management*, 40, n.º 4 (2001): 293.

políticas legales se comprendan y se sigan. Pueden ayudar al equipo ejecutivo a idear y publicar valores y directrices de comportamiento y luego asegurarse de que son entendidas y seguidas. Pueden ayudar en el cumplimiento de las diferentes normativas y ayudar a sus juntas para que estén al tanto y utilicen unas directrices adecuadas de gobierno corporativo.

Los líderes de recursos humanos mantienen y controlan la comunidad de recursos humanos de la organización, tanto en el propio departamento de recursos humanos como en cualquier otra persona que sea responsable de los problemas de recursos humanos.<sup>20</sup> Algunas empresas crean departamentos separados para la formación, aprendizaje, asesoría de diseño de la organización o comunicación y restringen a recursos humanos a las áreas tradicionales del personal y su rendimiento. Creemos que recursos humanos añade más valor cuando todos los elementos se combinan en una organización funcional integrada, pero la decisión de separar los elementos en áreas diferentes no implica que recursos humanos deba aislarse. Sigue siendo posible que los líderes de recursos humanos construyan comunidad incluso sin líneas directas de autoridad. La comunidad de recursos humanos también incluye a proveedores externos que se contratan para hacer el trabajo de recursos humanos y al personal interno administrativo que realiza trabajo de recursos humanos. Reunir a la comunidad de recursos humanos es importante porque aquellos que utilizan los *servicios de recursos humanos* raras veces hacen distinciones según de dónde procede el servicio. Como integrador de comunidad, un líder de recursos humanos establece temas generales para los recursos humanos de la empresa, ayuda a aclarar los roles y controla las acciones y los resultados.

A pesar de que hemos estado comentado el liderazgo de recursos humanos principalmente desde el punto de vista de lo más alto de la organización, no se detiene allí. Todo profesional de recursos humanos ejerce un liderazgo personal al aceptar la responsabilidad de hacer el trabajo de hoy mientras se adapta a las exigencias de mañana. A menudo, las innovaciones administrativas de recursos humanos proceden de abajo. Por ejemplo, cuando un profesional de recursos humanos identifica un problema del negocio y genera una solución única para esa situación, luego se asegura de que los demás miembros del personal se enteren de ella y se beneficien de la idea. La costumbre de depender de uno mismo, de la fiabilidad y el apoyo mutuo a todos los niveles hace que la función de recursos humanos sea un instrumento más potente y flexible, mejorando la capacidad de sus miembros para añadir valor a cualquier nivel que trabajen.

<sup>20</sup> JACKSON y SCHULER: *Understanding the Human Resources Profession*.

## EJEMPLO DE LIDERAZGO DE RECURSOS HUMANOS

Paul McKinnon, vicepresidente corporativo de recursos humanos en *Dell Computer* describe su estilo de liderazgo como comprometido con las decisiones de equipo y menos enfocado en tomar las decisiones solo. En general le gusta empoderar a su equipo para que tome decisiones y asuma responsabilidades. Cree en conseguir buena gente y dejarles que hagan su trabajo. Como ha pasado gran parte de su carrera en asesoría o puestos académicos, ahora está trabajando para aplicar su conocimiento a una agenda de recursos humanos con una perspectiva global en *Dell*. Está volviendo a diseñar los procesos de gestión del talento, del desempeño y de la compensación para vincularlos a las necesidades del negocio y permitir que la empresa siga creciendo (al 17-20%, el equivalente a 8.000 millones de dólares de crecimiento en ventas) sin adquisiciones.

Paul participa en el comité directivo de *Dell*, o sea, es uno de los diecisiete altos ejecutivos que se reúnen durante una semana cada trimestre. También interactúa personalmente con cada uno de sus colegas (de finanzas, legal, TI, comunicaciones empresariales) y los jefes regionales y de negocios por lo menos una vez al trimestre. En estas reuniones, él pasa revista a lo que está haciendo la organización de recursos humanos y pregunta qué es lo que se podría hacer mejor para satisfacer sus necesidades. Las interacciones sociales y el trabajo compartido en proyectos de colaboración ayudan a asegurar sus vínculos con estos grupos.

Él cree que la credibilidad de recursos humanos empieza y acaba con la excelencia operativa. Sin unas bases impecables (pagar a tiempo, formar a tiempo, contratar a tiempo), otras cosas más estratégicas no tienen importancia. También opina que ser un líder de recursos humanos significa proteger a la empresa, enfrentándose a los problemas de la junta: cumplimiento, código de conducta y otras preocupaciones del gobierno corporativo. Lidera la función de recursos humanos de *Dell* siendo visionario y a la vez pragmático formando relaciones de confianza con sus pares.

## EL LÍDER DE RECURSOS HUMANOS Y EL RESTO DE STAKEHOLDERS

El liderazgo de recursos humanos es fundamental para el valor que la función proporciona a todas las *stakeholders* en todos sus roles. Si el liderazgo fracasa, no funciona nada; no importa si tiene razón o no, nadie le escuchará. También proporciona unos beneficios específicos propios a cada grupo de stakeholders.

*Accionistas*

La marca del liderazgo —los atributos únicos y la capacidad para entregar resultados que poseen los líderes en una organización— puede ser una fuente de valor intangible.<sup>21</sup> Los líderes de recursos humanos deberían ejemplificar la marca de liderazgo de sus empresas a través de prácticas únicas de selección, formación, evaluación y reconocimiento de personal. En el proceso estos líderes ayudan a otras personas a adquirir la marca y, por lo tanto, pueden ayudar a los accionistas a reconocerla y valorarla.

*Clientes*

Cuando los líderes de recursos humanos se convierten en modelo de conductas que sus clientes valoran, los empleados aprenden qué deben hacer para atraer clientes y conectar con ellos. El valor de la empresa para los clientes aumenta de acuerdo con esto.

*Los directivos*

Los líderes eficaces de recursos humanos dirigen su área funcional en forma impecable excediendo las expectativas, liberando así a los directivos para que puedan focalizar sus esfuerzos en desarrollar otras estrategias, sabiendo que los recursos humanos están bien respaldados. Un alto ejecutivo le dijo en una ocasión a un ejecutivo de recursos humanos: «Usted hace un trabajo sensacional porque yo no tengo que pensar en lo que usted hace.» Además, los líderes de recursos humanos unen diversos puntos de vista de personal y aseguran que se complete e integre el trabajo de personal, entretejiendo el *input* procedente de finanzas, tecnología de la información, fabricación, marketing, recursos humanos e investigación y desarrollo.

*Los empleados*

Entre más creíbles sean los líderes de recursos humanos más credibilidad tienen a todas las acciones de recursos humanos. Cuando los líderes sénior de recursos humanos carecen de credibilidad y respeto, todos los profesionales de recursos humanos padecen. Históricamente, los puestos de más alto nivel en recursos humanos a veces

<sup>21</sup> Dave ULRICH y Norm SMALLWOOD: *Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value Through People and Organization* (Nueva York: Wiley, 2003).

eran ocupados por directivos que no habían sido exitosos en otra función. Ahora ya no es así. Los empleados de recursos humanos y los de fuera de recursos humanos observan atentamente a quienes ocupan los puestos más altos de recursos humanos. En particular, los valores e integridad del líder de recursos humanos personifican el compromiso de la empresa con un comportamiento ético.

### Desempeñando los nuevos roles

Los cinco roles que sugerimos sintetizan el pensamiento diverso en el campo y representan una evolución del pensamiento respecto a lo que un profesional de recursos humanos debe hacer para entregar valor. En la economía del conocimiento y con los cambios demográficos (véase el capítulo 2), los empleados son cada vez más de la máxima importancia para el éxito de una empresa. Así que, en lugar de limitarse a ser defensores de los empleados, los profesionales de recursos humanos deben servir a los empleados tanto hoy (defensor de los empleados) como mañana (potenciador del capital humano). El expertise funcional de recursos humanos puede ser entregado de múltiples maneras y los especialistas de recursos humanos no deben únicamente poner a recursos humanos *on-line* sino crear soluciones innovadoras de recursos humanos a los problemas de negocios. Los socios estratégicos siguen existiendo, pero ahora sabemos con más claridad los múltiples roles que desempeñan (por ejemplo, experto en negocios, agente del cambio, gestor del conocimiento y asesor). Los líderes de recursos humanos también se vuelven más visibles e importantes para los roles de recursos humanos. El patrón seguirá desarrollándose, pero por ahora estos cinco roles representan lo que hacen los profesionales de recursos humanos.

Nadie desempeña los cinco roles de igual manera. Dependiendo de dónde trabaje usted en la empresa, los diferentes roles tendrán una importancia primaria o secundaria. Pasar de un área de recursos humanos a la otra (de centro de servicio a recursos humanos integrados, por ejemplo) exige cambiar de roles. Este cambio afecta al desarrollo de carrera de los profesionales de recursos humanos. Muchas personas eligen quedarse en un área (como un centro de expertise funcional) y desarrollar cada vez más profundidad en los roles exigidos para ese trabajo. Pero cualquiera que pase a otra área del departamento de recursos humanos necesitará reconocer y aprenderse el guión del nuevo rol. Cuando los profesionales de recursos humanos dominan estos roles y los desempeñan bien, añaden valor.

## Capítulo 10

# Competencias de recursos humanos que marcan la diferencia

¿Hasta qué punto demuestran los profesionales de recursos humanos competencia en contribución estratégica, entrega de recursos humanos, conocimiento del negocio, credibilidad personal y tecnología de recursos humanos?

Los profesionales de recursos humanos comparten la tendencia humana de mirar hacia el exterior para buscar los problemas de otras personas y querer solucionarlos, para así entregar valor. Pero la creación de competencias empieza en casa. recursos humanos tiene su propio set de competencias que los profesionales necesitan si van a maximizar el valor para los *stakeholders*. Cualquier brecha en ese conjunto de competencias debe ser llenada de manera tan rápida y eficaz como sea posible, para que recursos humanos pueda ocupar el lugar adecuado como contribuyente importante a los resultados esperados por la organización.

### Evaluando las competencias de los profesionales de recursos humanos

El estudio y análisis de las competencias se ha convertido en la lógica dominante para diagnosticar, enmarcar y mejorar el liderazgo en

general y la gestión de recursos humanos en particular. Las competencias han sido utilizadas para múltiples propósitos:

- Para especificar lo que la gente necesita hacer para mejorar su desempeño.<sup>1</sup>
- Para predecir el desempeño en trabajos complejos.<sup>2</sup>
- Para garantizar un buen ajuste entre los individuos y sus puestos de trabajo.<sup>3</sup>
- Para impulsar la estrategia e integrar las prácticas gerenciales.<sup>4</sup>
- Para medir y desarrollar la efectividad de los profesionales, procesos y funciones.<sup>5</sup>

En el *Business School* de la Universidad de Michigan, hemos llevado a cabo la investigación más profunda y continua de las competencias de los profesionales de recursos humanos. Este estudio ha sido ejecutado cuatro veces a lo largo de dieciséis años, 1987, 1992, 1997 y 2002.<sup>6</sup> Por medio de encuestas de 360 grados a miles de profesionales de

<sup>1</sup> David C. McCLELLAND: «Business Drive and National Achievement», *Harvard Business Review*, 40, n.º 4 (1962): 99; David C. McCLELLAND: «Testing for Competence Rather Than Intelligence», *American Psychologist*, 28, n.º 1 (1973): 1; y David C. McCLELLAND: *A Guide to Job Competency Assessment* (Boston: McBer & Co., 1976).

<sup>2</sup> Lyle M. SPENCER y Signe M. SPENCER: *Competence at Work: Models for Superior Performance* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1993).

<sup>3</sup> Dave A. KOLB: *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1984).

<sup>4</sup> Jim INTAGLIATA, Dave ULRICH y Norm SMALLWOOD: «Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results», *Human Resource Planning*, 23, n.º 12 (2000): 12.

<sup>5</sup> Dave ULRICH: *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); Steven C. SCHOONOVER: *Human Resource Competencies for the Year 2000: The Wake-Up Call!* (Washington, DC: Society for Human Resource Management, 1998).

<sup>6</sup> Nuestro agradecimiento especial en este capítulo a Dave Yakovich, que ha dirigido el Proyecto de Competencias de recursos humanos durante cinco años. Durante las cuatro repeticiones del Estudio de Competencias de Recursos Humanos, hemos trabajado con varios colegas sobresalientes. En 1997, Connie James desempeñó un papel importantísimo. En 2002, David Yakovich gestionó de una manera sobresaliente la complejidad cada vez más elevada del proyecto. Si quiere detalles sobre los informes, véase Dave ULRICH, Wayne BROCKBANK y Arthur YEUNG: «Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources», *Human Resource Management*, 28, n.º 3 (1989); Dave ULRICH, Wayne BROCKBANK, Arthur YEUNG y Dale LAKE: «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», *Human Resource Management*, 34, n.º 4 (1995): 473; Wayne BROCKBANK, Alejandro SIOLI y Dave ULRICH: «So... We Are at the Table. Now What?» *Working Paper*, University of Michigan, 2001; y Wayne BROCKBANK y Dave ULRICH: *Competencies for the New HR* (Ann Arbor: University of Michigan Business School, Society for Human Resource Management, and Global Consulting Alliance, 2002).

recursos humanos y más de veintiocho mil clientes de recursos humanos (directivos y colegas), además de amplias revisiones de trabajo académico, hemos evaluado todas las competencias dominantes de recursos humanos en empresas que representan una amplia gama de industrias y tamaños, de Europa, Asia y América Latina, así como Norteamérica.

Las ideas resultantes son cualitativamente diferentes de la mayoría de las demás en la literatura sobre el tema. El enfoque habitual al desarrollo de un marco de competencia empieza con unas categorías predefinidas. Debido al tamaño de este proyecto, tuvimos la oportunidad de recolectar información de lo que la gente consideraba importante contarnos, fuera lo que fuera. Luego utilizamos un proceso conocido como el *análisis del factor exploratorio* para identificar los patrones en los datos que reflejan categorías de competencia en el mundo actual de recursos humanos. Este análisis generó el modelo que aparece en la figura 10.1.



FIGURA 10.1

#### Modelo de competencias para la propuesta de valor de recursos humanos

Luego pasamos a tratar un segundo problema que hace que este modelo sea especialmente útil. ¿En qué difieren las competencias de los profesionales de recursos humanos en empresas que tienen un gran rendimiento de las que tienen uno malo? O sea, ¿cuál de las competencias identificadas tiene más influencia en el rendimiento de la empresa? La tabla 10.1 resume los resultados en dos dimensiones: cómo tienden los buenos profesionales de recursos humanos a estar en cada una de las cinco categorías y cuánta diferencia representa para el rendimiento de la empresa el ser bueno en esa categoría.

TABLA 10.1

**Eficacia de recursos humanos e influencia en el rendimiento del negocio**

Categoría de competencia	Eficacia de recursos humanos (1=malo, 5 = alto)	Impacto en el rendimiento del negocio
Contribución estratégica	3,65	43%
Credibilidad personal	4,13	23%
Entrega recursos humanos	3,69	18%
Conocimiento del negocio	3,44	11%
Tecnología de recursos humanos	3,02	5%

El punto clave que se revela aquí es que lo que los profesionales de recursos humanos hacen mejor (credibilidad personal, tal como lo muestra la alta calificación en la columna 2) tiene una influencia moderada sobre el comportamiento del negocio. Mientras, lo que los profesionales de recursos humanos hacen sólo moderadamente bien (contribución estratégica, tal como aparece en el tercer lugar) tiene mucha más influencia de la que la gente cree.

**El impacto de las categorías**

Los descubrimientos generales no rebajan ni desechan la importancia de la credibilidad personal, la entrega de recursos humanos y el conocimiento del negocio. De hecho, para tener el conocimiento y la legitimidad para estar involucrados en problemas estratégicos, los profesionales de recursos humanos primero deben exhibir estas competencias básicas. Sin embargo, si los profesionales de recursos humanos restringen sus actividades y aspiraciones profesionales a la credibilidad personal, la entrega de recursos humanos y el conocimiento del negocio, reducen casi a la mitad la influencia que podrían tener en el rendimiento del negocio si concentraran sus iniciativas y tareas en temas que generan mayor impacto estratégico.

Teniendo esto en mente, es interesante examinar cada una de las cinco categorías de competencias con más detalle.

**CONTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA**

Tal como se ha dicho, la contribución estratégica es responsable de casi la mitad de la influencia total de recursos humanos en el ren-

dimiento del negocio. Nuestro análisis estadístico encontró cuatro subconjuntos dentro de esta categoría: gestión de la cultura, cambio rápido, toma de decisiones estratégicas y conectividad con el mercado. La gestión de la cultura y el cambio rápido son responsables de alrededor de un tercio del impacto, con los otros dos factores compartiendo por igual el tercio restante.

*Gestión de la cultura*

En las empresas que tienen un rendimiento sobresaliente, los profesionales de recursos humanos saben que las competencias de gestión cultural son indispensables y estratégicos para el éxito de su trabajo. Se preocupan por definir la cultura alineándola con las exigencias de los clientes externos, la estrategia del negocio y los empleados. Se aseguran de que las prácticas de recursos humanos de la empresa estén diseñadas y entregadas para crear y reforzar la cultura deseada, formulándola en comportamientos concretos que los empleados y ejecutivos deben exhibir.

*El cambio rápido*

En las empresas que tienen un desempeño sobresaliente, los profesionales de recursos humanos hacen que el cambio se produzca con éxito y a conciencia. Están involucrados de una forma muy importante en la planificación y puesta en práctica de los procesos de cambio. Pero su contribución más crítica es asegurarse de que el cambio se produce con rapidez y se concentran en llevar rápidamente a la práctica las decisiones. Involucran a los líderes clave en el cambio rápido. Se aseguran de que los recursos humanos, financieros y de información estén alineados con los cambios deseados. Controlan el progreso de las iniciativas clave de cambio y captan lecciones importantes además de aplicarlas para mejorar esfuerzos futuros de cambio. No sólo definen marcos conceptuales para la gestión eficaz del cambio sino que además ejercen sus habilidades de facilitación para hacer avanzar las iniciativas de cambio.

*La toma de decisiones estratégicas*

En las empresas que tienen un rendimiento sobresaliente, los profesionales de recursos humanos desempeñan dos roles a la hora de tomar decisiones significantes. Primero, conocen el negocio con un detalle suficiente para ser capaces de establecer la dirección del cam-



bio y entran en la sala de reuniones con una opinión respecto al futuro del negocio. Están dispuestos a tomar posturas fuertes y aportan un rigor intelectual a la toma de decisiones de negocio. O sea, cuando recursos humanos entra en la sala en una empresa exitosa, el *cociente intelectual promedio* de los participantes sube, no baja. En segundo lugar, desempeñan un papel reactivo en relación con la toma de decisiones del negocio. Hacen preguntas perspicaces; animan a los demás a ser estratégicos y prevén los obstáculos para alcanzar la estrategia. Esto exige tanto las habilidades interpersonales como la capacidad intelectual para ver las cosas desde todos los lados de una discusión.

#### *La conectividad con el mercado*

Los primeros tres subfactores de la competencia son razonablemente bien conocidos en la literatura de recursos humanos. El último factor, la conectividad con el mercado, es nuevo y se identificó por vez primera en nuestro Estudio de Competencias de recursos humanos de 2002. En las empresas con buen rendimiento, los profesionales de recursos humanos desempeñan un papel importante en la simplificación de señales importantes (información del cliente) desde el exterior y asegurándose de que estas señales se difunden por toda la empresa para que la gente actúe en armonía cuando respondan a las exigencias del mercado. Además, los profesionales de recursos humanos pueden filtrar la información relativamente no importante que es frecuente que bloquee la atención que merecen otros temas más críticos y, por lo tanto, ayudan a que la organización navegue con mayor facilidad por las exigencias cambiantes de los clientes y accionistas.

#### *Ejemplo de contribución estratégica*

Mike Tucker (vicepresidente sénior de recursos humanos de *Baxter Healthcare*) ha sido eficaz en la construcción de agendas de recursos humanos basadas en la contribución estratégica. Como miembro del equipo de liderazgo de la innovación (ELI), cuya tarea es mantener a *Baxter* en la vanguardia de la innovación farmacéutica, Tucker ha ayudado a defender varias iniciativas:

- La alineación de sistemas de gestión y dirección con la agenda de innovación, incluyendo al proceso de distribución de recursos financieros. Inherentes al proceso de asignación de los recursos financieros están no sólo los criterios para una inversión

continuada en esfuerzos específicos de I+D, sino también los criterios para abandonar los esfuerzos de I+D.

- Pone los conocimientos culturales de las tareas de I+D de éxito y promueve la transferencia de conocimientos entre varios silos de I+D. Mike se asegura del equilibrio continuado de las agendas a largo plazo y creativas de I+D, con la necesidad de un rendimiento financiero a corto plazo. Valora y protege a los científicos brillantes pero en ocasiones muy tercos y dogmáticos que llevan a cabo importantes avances científicos.
- Sigue la pista al progreso y compromiso del talento innovador clave. Atrae a los empleados clave a la adquisición de talento futuro y trabaja para proporcionar un ambiente en el que las capacidades de estos líderes del talento se apliquen de forma óptima.
- Construye una disciplina interna de ELI para concentrarse en un número limitado de iniciativas. Ayuda a asegurarse de que las iniciativas innovadoras de la empresa no se desintegren en el caos mientras que al mismo tiempo anima al examen continuo de alternativas innovadoras de I+D.
- Hace que las iniciativas de investigación sigan siendo relevantes para las aplicaciones concretas del mercado. Tener una cultura de innovación es bueno; tener una cultura de innovación centrada en el cliente, es mejor.

Como Mike Tucker y su equipo de recursos humanos poseen y aplican competencias de contribución estratégica, son capaces de agregar mayor valor a su gestión y por ende a *Baxter*.+

#### CREDIBILIDAD PERSONAL

La credibilidad personal es responsable de un poco menos de la cuarta parte del impacto de recursos humanos sobre el rendimiento del negocio. Eso la hace importante por derecho propio, además de constituir un elemento indispensable para poder aportar estratégicamente. Alrededor de la mitad de la categoría de la credibilidad personal puede explicarse por el historial de los resultados, un tercio por las habilidades interpersonales y el resto por las habilidades de comunicación.

#### *Cómo alcanzar resultados*

Los profesionales creíbles de recursos humanos tienen un historial, o sea una reputación de cumplir sus compromisos, de hacer lo que di-

cen y de decir lo que harán, además de conseguir resultados libres de errores. Mejoran los resultados de los demás haciendo preguntas que les ayudan a enmarcar ideas complejas de maneras útiles. Y lo hacen todo con integridad personal. En el Estudio de Competencias de recursos humanos, se demostró una alta correlación entre las variables relacionadas con integridad y las asociadas con alcanzar resultados. O sea, de acuerdo con los directivos, *el modo* en que se consiguen los resultados es tan importante como los propios resultados. Los profesionales de recursos humanos deben alcanzar resultados de un modo que satisfaga los altos estándares de integridad más elevados.

### *Relaciones eficaces*

Dado que los profesionales de recursos humanos se concentran en el aspecto humano del negocio, es razonable esperar que sean capaces de promover y mantener unas habilidades interpersonales eficaces. Estas habilidades les permiten trabajar bien con colegas de recursos humanos, ejecutivos de línea y el equipo directivo como un todo.

Deben ser capaces de diagnosticar y tratar retos intrapersonales con sus colegas, así como los problemas interpersonales. También deben ser capaces de crear una atmósfera de confianza dentro del equipo y con los individuos con los que trabajan. Al trabajar con equipos e individuos, se comprometen a seguir estándares de resultados y de comportamientos que han acordado previamente y animan a los demás a hacer lo mismo. Desarrollan una *buena química* con sus colegas, y construyen elementos de interés común que, con frecuencia, van más allá de los límites del trabajo. Los profesionales eficaces de recursos humanos ayudan y empatizan en el tratamiento y solución de preocupaciones que puedan estar o no relacionadas directamente con el trabajo y pueden aliviar o eliminar la tensión de problemas interpersonales.

### *Habilidades de comunicación*

Los profesionales de recursos humanos deben comunicarse bien, tanto de manera escrita como cuando interactúan con grupos o individuos. Al tiempo que las organizaciones han ido creciendo a ritmo significativo a lo largo de los últimos veinte años, el alcance medio del control se ha incrementado más del doble. Tal como se menciona en el capítulo 2, la velocidad del procesamiento y la transferencia de información han aumentado de forma espectacular dentro del mismo período, por lo que resulta obvio e imperativo comunicarse rápida, clara y eficazmente.

Los mensajes que compiten por el espacio mental de prácticamente todas las organizaciones son múltiples. Para tener credibilidad personal, los profesionales de recursos humanos deben ser capaces de seleccionar de forma adecuada los mensajes que tienen una importancia más crítica para el éxito de la organización y luego presentarlos claramente. (Véase el capítulo 6.) Y no pueden restringirse a unos canales formales de comunicación, ya que casi todas las actividades de recursos humanos tienen un componente importante de comunicación. Cuando los profesionales de recursos humanos contratan, promocionan y despiden a ciertas personas, cuando diseñan y ponen en práctica sistemas de medición y recompensa y cuando ofrecen programas específicos de formación, están enviando mensajes potentes respecto a lo que es importante para la organización y para su éxito.

### *Ejemplo de credibilidad personal*

Chuck Nielson, recientemente jubilado como ejecutivo sénior de recursos humanos de *Texas Instruments (TI)*, tiene una capacidad sobresaliente para construir relaciones eficaces. Su notable amplitud de conocimientos generales y de negocio le permite conectar con una amplia gama de gente y es extraordinariamente claro y conciso en sus comunicaciones verbales y escritas. Durante su carrera en *TI*, su credibilidad personal a menudo representó una diferencia para el éxito de la empresa:

- Bajo el liderazgo de Chuck, *TI* fue una de las primeras empresas en tener una línea directa de visión entre las prácticas de recursos humanos y los problemas centrales y críticos de negocios y en construir unos procesos eficientes y exactos de recursos humanos, albergados en un centro de servicios compartidos.
- Estableció con éxito un proceso de evaluación de competencias de arriba abajo, para los tres mil ejecutivos de *TI* de más alto nivel.
- Cuando el presidente y director general de *TI*, que era una persona altamente considerada, falleció de un repentino ataque al corazón, Chuck ayudó a la junta y al equipo gerencial a mantener equilibrada a la empresa cuando se eligió a un nuevo director general. Un director general que también llegó a ser igualmente muy bien considerado.
- Chuck se reunió con individuos de toda la empresa, para tratar problemas difíciles tanto personales como del negocio.

## LA ENTREGA DE RECURSOS HUMANOS

Las herramientas tradicionales de recursos humanos incluyen la selección de personal, la formación y desarrollo, el diseño de la organización, gestión del rendimiento, mediciones de recursos humanos y cumplimiento de la legalidad. Estas áreas de acción de recursos humanos son semejantes a uno de los marcos dominantes de recursos humanos de la década de 1980 y principios de la de 1990: *La persona adecuada, la gente adecuada, el lugar adecuado, haciendo cosas adecuadas*.

La aplicación de estas herramientas —la prestación de servicios tradicionales de recursos humanos— es responsable del 18 por ciento de la influencia de recursos humanos en el rendimiento del negocio. Esto es cierto incluso cuando las herramientas están diseñadas para reflejar prácticas *de vanguardia*. O sea, la prestación de recursos humanos no es un factor diferenciador clave; los profesionales de recursos humanos en empresas de las que tienen un mal rendimiento por lo general diseñan y entregan herramientas básicas de recursos humanos así como los profesionales de recursos humanos en empresas con buenos resultados.

Esto no sugiere que las prácticas de recursos humanos no tengan que hacerse bien. De hecho, cuando las herramientas de recursos humanos se aplican como parte de una poderosa estrategia de recursos humanos basada en la cultura, su impacto en el rendimiento del negocio pasa del 18 al 34 por ciento. (Véase el capítulo 7.) Cuando se utilizan en el contexto de iniciativas culturales o de cambio, estas herramientas contribuyen de manera poderosa al rendimiento del negocio, mientras que sin esta clase de iniciativas su impacto diferenciador es relativamente débil.

Los profesionales de recursos humanos deben ser capaces de diseñar y entregar prácticas de recursos humanos básicas e innovadoras. Si no son capaces de hacerlo, pueden crear una desventaja competitiva. Además, si no son capaces de diseñar y entregar unas bases fuertes de recursos humanos, probablemente no se les permitirá que hagan las contribuciones estratégicas que diferencian potentemente al rendimiento. De todos modos, si los profesionales de recursos humanos limitan su involucración en el diseño y entrega de los recursos humanos básicos sin una agenda cultural o de cambio excesivamente amplia, limitan gravemente su influencia eventual en el rendimiento del negocio.

El Estudio de Competencias de recursos humanos reveló los siguientes subfactores en la prestación de recursos humanos e identificó su impacto: selección de personal, 29 por ciento; formación y desarro-

llo, 28 por ciento; diseño de la organización (incluyendo el cumplimiento de las leyes y la medición de recursos humanos, que estaban demasiado estrechamente entrelazados para informar de ellas por separado), 26 por ciento, y gestión del rendimiento, 17 por ciento.

*Selección de personal*

Desde el punto de vista de muchos directivos, lo primero y principal de recursos humanos es el proceso de contratación de personal. Los profesionales de recursos humanos deben saber cómo contratar, ascender, transferir y despedir a la gente, tanto a nivel individual como en la definición de políticas y programas corporativos de provisión de talento. Deben integrar toda la amplitud de las prácticas de suministro de personal en un sistema que lo englobe todo. (Véase el capítulo 5 donde encontrará posibilidades de elección en esta área.)

En este mundo cambiante, las competencias individuales y las capacidades organizacionales necesitan ser definidas y creadas continuamente. Algunas competencias individuales serán conservadas por programas agresivos que retienen el talento clave. Puede que también sea necesario desarrollar otras competencias y quizá otras ya no sean relevantes cuando cambie el entorno competitivo, por lo que necesitarán que se renuncie a ellas o se externalicen. Por lo tanto, la selección de personal desempeña un papel importantísimo en la actualización de las competencias individuales que contribuyen a las capacidades organizacionales generales. Si volvemos a la teoría básica de recursos humanos, es claro que las prácticas de selección de personal tienen una inmensa influencia sobre el rendimiento financiero.

*Formación y desarrollo*

En las mejores empresas, la formación individual y las actividades de desarrollo de la organización están perfectamente articuladas. Están vinculadas, conceptual y prácticamente, como una sola agenda organizacional. En el resto, es frecuente que se conviertan en un tira y afloja entre psicólogos que enfatizan la formación individual (en clase y en el trabajo) y los especialistas en desarrollo organizacional que se centran en los equipos y tienen tendencia a ignorar a los individuos. La competitividad entre estos dos grupos —en que cada uno intenta hacerlo mejor que el otro en importancia, impacto e imagen— puede volverse tan disfuncional que puede rebajar el rendimiento.

Los programas de formación pueden clasificarse en cinco conjuntos importantes de actividades:

- La formación en habilidades básicas (lectura, escritura, aritmética), habilidades técnicas (coste basado en la actividad, gestión de las existencias) o habilidades de liderazgo (estrategia, organización, coaching).
- Búsqueda de agendas culturales y de estrategia.
- Desarrollo individual de carrera.
- Cierre de brechas cultural y técnico en el rendimiento.
- Proporción de experiencias de trabajo retadoras y de alto valor agregado. La formación cognitiva debe incluir un componente de aplicación en el que el individuo sea capaz de sintetizar y practicar lecciones antes de aplicarlas en el trabajo.

El desarrollo organizacional (DO) es además un componente clave de un plan general de desarrollo. DO probablemente tiene muchas definiciones diferentes, tantas como empresas hay empleando a especialistas de DO. Como mínimo, DO se refiere generalmente a las intervenciones de cambio a niveles de organización y equipo. En el Estudio de Competencias de recursos humanos, identificamos dos actividades clave de DO:

- El diseño de programas de desarrollo que facilitan el cambio.
- La orquestación de iniciativas de comunicación a gran escala que ayudan a que la gente sepa a dónde se dirige la organización y cómo llegará allí.

### *El diseño de la organización*

El diseño de la organización por sí mismo tiene dos aspectos: la estructura general y el diseño de procesos. (Véase el capítulo 6 para explorar en más detalle estas opciones.) También está estrechamente relacionado con otras dos categorías de competencias de recursos humanos: la medición y el cumplimiento de aspectos legales.

#### *Estructura*

Dado que la estructura es un impulsor importante del comportamiento humano en las organizaciones formales, los profesionales de recursos humanos deberían ser capaces de aplicar estos cuatro principios clave:

- Juntar a las personas que es más probable que creen riqueza dentro de la empresa (crear diferenciación).
- Crear mecanismos alternativos de coordinación —reuniones, equipos de trabajo y comités, objetivos comunes, medidas y re-

- compensas, transferencias laterales y diagonales e integración de procesos de trabajo— para las personas que no han sido reunidas formalmente a través de la estructura organizacional (integración).
- Crear estructuras organizacionales más eficientes y productivas a través de la reducción en todos los niveles (configuración).
- Diseñar y poner en práctica mecanismos alternativos de control para compensar la reducción en los niveles jerárquicos (racionalización).

Cuando diseñen estructuras de la organización, los profesionales de recursos humanos deberían trabajar con los equipos de diseño para minimizar los aspectos políticos y aumentar al máximo la atención que se presta a la lógica del negocio. Deberían defender los objetivos estratégicos establecidos. Deberían asegurarse de que en el equipo de diseño se sitúa a la gente adecuada y que se les da las instrucciones correctas, junto con un libre acceso a la información e información sobre los stakeholders clave. Finalmente, los profesionales de recursos humanos deberían asegurarse de que hay medidas implementadas para evaluar la eficacia de la nueva estructura dentro unos tiempos establecidos.

### *Diseño de procesos*

La tendencia actual al definir las estructuras organizacionales de las organizaciones es que estas se diseñen alrededor de los procesos. Este esfuerzo empieza teniendo en mente a un cliente objetivo o un grupo de clientes objetivo. Luego los procesos de trabajo siguen la pista a la información y actividades cuando fluyen del cliente a la organización a través de la investigación de mercado, I+D, diseño de producto o servicio, fabricación (o su equivalente de la empresa basado en los servicios: logística, entregas, ventas y servicio). El problema clave en cada fase es mantener la consistencia en el enfoque al cliente.

Los procesos resultantes deben ser concurrentes e integrados. La idea es que los pasos secuenciales antes mencionados serán planificados y ejecutados de modo que sucedan al mismo tiempo siempre que sea posible. Los procesos simultáneos se aprovechan de los flujos de trabajo basados en el equipo en lugar de en las líneas de montaje individuales, permitiendo la integración para mejorar los controles generales del tiempo, la calidad y el coste.

### La medición de recursos humanos

Los profesionales de recursos humanos deben tener claridad de su propuesta de valor y ser capaces de medir cada uno de los elementos de la misma. Ese esfuerzo exige identificar indicadores de desempeño para cada uno de los componentes de la propuesta de valor de recursos humanos que validen y verifiquen la relación estadística entre las actividades de recursos humanos y el desempeño actual de la empresa y sus stakeholders. Se pueden distinguir dos categorías de medición de recursos humanos: la eficiencia y la efectividad.

La teoría de medición de recursos humanos ha estado dominada tradicionalmente por medidas de la eficiencia. Estas medidas tienden a concentrarse en lo bien que recursos humanos hace cosas concretas:

- Los costes por cada individuo contratado.
- El tiempo de retención de cada persona en la organización.
- El tiempo que se tarda en ocupar una vacante.
- Porcentaje de contrataciones no tradicionales.
- La satisfacción del empleado con la paga, los beneficios y demás.
- Horas de formación al año, por empleado.

Aunque estas medidas sirven a unos propósitos útiles, no tienen relación directa con los resultados, con lo que recursos humanos entrega a la organización o a sus clientes y accionistas. En años recientes, se ha hecho un progreso sustancial en la medición de la contribución de recursos humanos. Medir recursos humanos es fácil; lo difícil no es la medición sino más bien saber qué hay que medir.

Antes de empezar a medir, tiene que identificar la contribución dominante y más importante de recursos humanos a su empresa. Por ejemplo, la contribución estratégica de recursos humanos tal como se describe en los capítulos 3, 4 y 7 sugiere que recursos humanos crea gran valor cuando crea y sostiene unas potentes capacidades organizacionales y una cultura empresarial centrada en el mercado y la estrategia. Esto da por resultado una formulación clara de la cadena de valor de recursos humanos: los resultados en el mercado para los productos o servicios y capital están impulsados por los resultados en la ejecución de la estrategia del negocio, que son impulsados por la identificación de las capacidades organizacionales clave y una cultura corporativa competitiva, que son impulsadas por las prácticas de recursos humanos que crean y mantienen la cultura requerida.

Esta formulación de la propuesta de valor de recursos humanos sugiere fácilmente una lógica de medición de recursos humanos, que aparece en la tabla 10.2.

TABLA 10.2

### La lógica de la medición de recursos humanos: qué hay que medir y ejemplos de indicadores

Qué hay que medir	Medidas de muestra
Resultados en el mercado: ¿Qué resultados quiere alcanzar su empresa, en sus mercados de capital, productos y servicios?	Rendimiento de la inversión, precio de la acción, cuota de mercado, rentabilidad.
Ejecución de la estrategia: ¿Cuáles son las estrategias clave y cómo sabemos si se están alcanzando?	Porcentaje de ingresos que proceden de productos de menos de tres años de edad, tiempo en llegar al mercado, indicadores de calidad Six Sigma.
Alineación cultural: ¿Qué cultura necesitamos tener para ejecutar la estrategia y ganar en nuestros mercados?	Realice una auditoría cultural a la medida, una encuesta a los empleados, diseñada para medir la cultura deseada.
Prácticas de recursos humanos: ¿En qué prácticas de recursos humanos necesitamos concentrarnos para crear la cultura deseada?	Incluya en la auditoría cultural preguntas sobre el grado en que los empleados y gerentes ven las prácticas de recursos humanos como consistentes con la cultura deseada.

Los indicadores y mecanismos de medición para cada porción de la propuesta de valor de recursos humanos deben ser adaptados a cada empresa. Con cada uno de los indicadores establecidos, puede usted examinar la relación entre ellas. Idealmente deberíamos estar en capacidad de establecer que el aumento de las prácticas exitosas de recursos humanos aumenta la presencia de la cultura deseada y que aumentar el nivel de ejecución de la estrategia, mejora los resultados del mercado. Al llevar a cabo esta gama de mediciones, las empresas pueden establecer qué prácticas de recursos humanos están entregando los resultados deseados y cuáles no, y así hacer los ajustes que sean del caso.

### El cumplimiento de los aspectos legales

Para ser eficaces al trabajar con el lado humano del negocio, los profesionales de recursos humanos deben entender acerca de todos los as-



pectos legales que influyen y salvaguardan a la gente en el trabajo y en las organizaciones para las que trabajan.<sup>7</sup> Necesitan comprender los derechos de las personas a trabajar libres de la discriminación basada en el género, la raza, la religión, la orientación sexual, la etnia, la edad o la minusvalía y a trabajar en un entorno seguro, que esté libre de amenazas físicas o de acoso psicológico. Deberían comprender los derechos legales que tiene la gente en el trabajo, en relación con pruebas, evaluaciones, disciplina, compensación y privacidad. Deben estar familiarizados con los problemas legales que pueden tener una influencia directa en las relaciones con los sindicatos y otros componentes de la fuerza de trabajo. Y, cada vez más, recursos humanos también desempeñará un papel en la ayuda a tratar problemas legales que tengan trasfondos éticos, incluyendo la honestidad en informes financieros y de otras clases.

### *La gestión del rendimiento*

La gestión del rendimiento es un elemento fundacional de recursos humanos y necesita atención a pesar de que sea el elemento de la entrega de recursos humanos que sea el diferenciador menos importante en cuanto a su influencia en el rendimiento financiero del negocio. (Véase el capítulo 5, donde hay una revisión de las opciones de gestión del rendimiento.) En parte, este acoplamiento poco firme es debido a las otras muchas influencias sobre la paga e incentivos además del rendimiento —antigüedad, sueldo base garantizado, nivel jerárquico y categoría funcional—, además de la tendencia a establecer grandes paquetes de compensación como parte de un acuerdo previo al empleo en lugar de sólo basándose en el desempeño. Además, la mayoría de empresas vinculan la compensación con el desempeño cuando el negocio es bueno y el flujo de caja es fuerte, pero vuelven al sueldo base cuando el negocio va mal y el flujo de caja es débil.

Los sistemas de gestión del rendimiento consisten en dos elementos básicos: las mediciones y las recompensas.<sup>8</sup> Los sistemas eficaces de medición tienen cuatro características importantes:

- Diferencian los individuos y los equipos que rinden muy bien de los que rinden mal.

<sup>7</sup> Para tener una excelente visión de conjunto, véase Dana M. MUIR: *A Manager's Guide to Employment Law: How to Protect Your Company and Yourself* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

<sup>8</sup> Los criterios para unas mediciones eficaces y recompensas están basados en el trabajo de Steve Kerr, cuya influencia sustancial sobre el campo de los recursos humanos reconocemos con agradecimiento.

- Son sencillos pero completos y miden tanto los resultados como las conductas, incluyendo la integridad ética. Estos indicadores no sólo evalúan el desempeño pasado, sino que proporcionan mecanismos importantes de predicción.
- Obtienen datos de varias fuentes con la finalidad de ser creíbles para la gente que está siendo evaluada y para captar la riqueza de las múltiples perspectivas.
- Proporcionan predicciones comparables para hitos clave como el rendimiento del año anterior hasta la fecha, otros individuos que hacen las mismas tareas, y metas u objetivos previamente establecidos.

Los sistemas de recompensa incluyen muchos elementos requeridos para alentar y reforzar el rendimiento. Y, por supuesto, sin alguna forma de compensación y probablemente algunos beneficios, usted no tendrá una fuerza de trabajo de ninguna clase. Sin embargo, estos ofrecimientos de base son insuficientes para impulsar un buen rendimiento. Los sistemas eficaces de recompensa tienen seis características importantes:<sup>9</sup>

- Están vinculados al desempeño.
- Ofrecen recompensas de valor para el receptor y no sólo para el emisor.
- Son visibles tanto para el receptor como para aquellos cuyas opiniones valora el receptor.
- Proporcionan *feedback* poco después del logro de los resultados deseados o de la forma en que se manifiestan los comportamientos deseados.
- Incluyen recompensas que pueden ser eliminadas si el desempeño no es sostenido.
- Incluyen recompensas no financieras, valoradas por el receptor.

Las recompensas no financieras no necesitan quedar limitadas a las prebendas físicas y sociales, como el tamaño de la oficina, títulos, reconocimiento público y cosas por el estilo. Para muchos empleados, la mayor motivación procede de la opción de hacer un trabajo retador y de alto valor añadido, en un área fuera de la descripción formal del puesto de trabajo. Los profesionales de recursos humanos deben estar alerta por si aparecen maneras de proporcionarles esta clase de oportunidades, para beneficio mutuo de la empresa y el empleado.

<sup>9</sup> Steven KERR: *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), capítulo 1.

### Ejemplo de entrega de recursos humanos

Steve Kerr trabajó en *General Electric* como vicepresidente de desarrollo de liderazgo y director general de aprendizaje desde 1994 a 2001. Durante este tiempo, trabajó en estrecho contacto con otros profesionales de recursos humanos y ejecutivos sénior para construir el éxito de *GE*. He aquí lo más destacado de la entrega eficaz de recursos humanos en *GE*, tal como Kerr lo ve:

- El *John W. Welch Corporate Training Center* (más conocido como *Crotonville*), donde se crean cursos sobre una base de conceptos líderes y proyectos de aplicación que están enmarcados como parte de la experiencia de formación. Dentro del contexto de un entorno rico en *feedback*, se anima a los participantes a aceptar la responsabilidad de sus carreras individuales.
- Una serie de programas de cambio a gran escala —*Work-Out*, *Change Acceleration Program* y *Six Sigma*— que apoyan unas iniciativas agresivas de productividad, calidad y desburocratización en el contexto de una reestructuración continuada y diseño de procesos de trabajo.
- Implementación de sistemas de gestión del rendimiento que impulsan el rendimiento de la empresa, controlando y respondiendo a indicadores claros de la consecución de resultados y expresión de las conductas. Al principio de cada período de tiempo se negocian los objetivos de resultados y se actualizan cuando cambian las condiciones para mejor o peor. Los criterios conductuales se comunican por medio de modelos de competencias y declaraciones de valor de la empresa.
- Se cuenta con información de mediciones proporcionada por fuentes múltiples, incluyendo un riguroso proceso de evaluación y entrevista de 360 grados.
- Una clasificación obligada exige que la dirección distinga entre *jugadores A* (los más productivos), *jugadores B* (con una productividad sólida de nivel medio), y *jugadores C* (los que deben mejorar).

### CONCLUSIÓN Conocimiento del negocio

La proporción del 12 por ciento de la influencia total de recursos humanos sobre el rendimiento del negocio compuesta por el conocimiento del negocio puede parecer baja, pero indica que los profesionales de recursos humanos asumen invariablemente la necesidad de este conocimiento. Así pues, los profesionales de empresas con un

mal rendimiento saben tanto del negocio como los de las empresas con buenos resultados. El conocimiento por sí solo no es un diferenciador del rendimiento. Lo que importa no es lo que usted sabe sino más bien lo que hace usted con ese conocimiento.

Para ser socios en el negocio, los profesionales de recursos humanos deben comprender la empresa a la que sirven y la industria en la que funciona.<sup>10</sup> Hacer una contribución estratégica —construir una cultura vinculada a los clientes externos y a la estrategia del negocio— exige un conocimiento sustancial de los clientes y la estrategia. El éxito en la gestión del cambio rápido exige conocimiento del negocio a fin de establecer la dirección del cambio. Hacer preguntas perspicaces respecto a la estrategia del negocio, elevar el nivel de rigor intelectual en la formulación de estrategias y tener una visión del futuro del negocio presupone tener un amplio conocimiento. Finalmente, conectar la organización con las tendencias clave del mercado exige un conocimiento de en qué información hay que concentrarse para el éxito del negocio.

Esta categoría se descompone en tres subfactores: el conocimiento de la *cadena de valor* es responsable del 56 por ciento del impacto general; el conocimiento de la *propuesta de valor* de la empresa, del 28 por ciento, y el conocimiento de las *obligaciones y necesidades de la fuerza laboral*, del 16 por ciento restante.

### Conocimiento de la cadena de valor

La cadena de valor es lo que vincula la demanda del mercado con el suministro interno. Los profesionales de recursos humanos necesitan comprender a los clientes externos, proveedores y competidores de la empresa lo bastante bien para ver cómo la dinámica y las exigencias del entorno competitivo se traducen en exigencias internas financieras y de producción y cómo los productos y servicios de la empresa se distribuyen en el mercado. Este conocimiento permite que recursos humanos haga una contribución importante hacia la mejora de la cadena de valor, para hacer que toda ella sea mayor que la suma de sus partes. Al encontrar maneras de construir las capacidades de los proveedores, diseñar y entregar capacidades organizacionales para sus propias empresas

<sup>10</sup> Adoptamos la frase de «socios en el negocio» (diferente de «socios de negocios») de una presentación realizada por Susan R. Meisinger, presidenta y directora general de la Sociedad para la gestión de Recursos Humanos en la conferencia de 2002 de la *SHRM Leadership*. De manera similar, Dick Beatty y Dave Ulrich han argumentado que deberíamos dejar de hablar de ser «socios en el negocio» o del «negocio» y deberíamos empezar a ser «jugadores» u «actores» en el negocio.

y mejorar el rendimiento de los clientes, los profesionales de recursos humanos pueden aumentar el tamaño del pastel que todos comparten.

### *El conocimiento de la propuesta de valor de la empresa*

Son tres las categorías clave de creación de riqueza que determinan el contexto dentro del cual suceden otras actividades que crean valor. Los profesionales de recursos humanos deberían estar familiarizados con cada aspecto de la propuesta de valor de la empresa:

1. Las empresas crean riqueza al desarrollar un portafolio de negocios que incrementa al máximo los rendimientos al tiempo que mitiga los riesgos. Los líderes de las empresas determinan qué negocios hay que comprar, cuáles conservar y cuáles cerrar o en los que hay que desinvertir. Debe llevarse a cabo con una consideración muy centrada en la tolerancia al riesgo de la comunidad inversora. Los profesionales de recursos humanos desempeñan un papel en la determinación de las actividades que hay que conducir a través de canales internos (dentro de unidades de negocios, dentro de las oficinas corporativas de la empresa y dentro de las áreas de servicios compartidos) y de cuáles hay que mantener un outsourcing.
2. En armonía con la determinación de qué negocios hay que enfatizar, las empresas deben determinar, además, qué mercados hay que buscar y qué actividades de marketing utilizar para acercarse a sus mercados seleccionados.
3. Deben conocer los procesos básicos a través de los que se proporcionarán productos y servicios y los estándares de calidad exigibles para los mismos.

### *Conocimiento de las obligaciones y necesidades de la fuerza laboral*

El conocimiento de las obligaciones y necesidades de la fuerza laboral es esencial para las funciones clave de selección de personal de recursos humanos. Los problemas de la fuerza laboral pueden dividirse en cuatro categorías que los profesionales de recursos humanos tienen que comprender:

1. Tanto la infraestructura como la lógica de los sindicatos en general y de los sindicatos locales con los que tratan, junto con las personalidades de los líderes clave locales y nacionales de los trabajadores. En las empresas sindicadas, los profesionales de recursos humanos deben saber cómo utilizar los aspectos

positivos de una fuerza de trabajo organizada. (Ejemplo: *Ford Motor Company*.)

2. Cómo evitar la afiliación a los sindicatos, siendo conscientes de qué problemas le importan más a la fuerza laboral, manteniendo unos mecanismos precisos para seguir la pista a la satisfacción de los empleados en relación con estos problemas clave, asegurándose de que su empresa está satisfaciendo las necesidades clave de los empleados y manteniendo comunicaciones continuadas en ambos sentidos con la fuerza laboral. También necesitan ser capaces de aconsejar a la dirección de las fábricas y oficinas respecto a la fuerza e influencia que pueden tener los empleados locales organizados. (Ejemplo: *Wal-Mart*.)
3. Los problemas clave de la negociación colectiva. ¿Cuáles son las exigencias legales de la negociación colectiva? ¿Cómo trabaja usted sin alteraciones con la administración competente en temas laborales? ¿Cómo presenta y defiende su caso ante los líderes y miembros del sindicato? ¿Qué problemas de personalidad tienen que ser gestionados durante las sesiones de negociación? ¿Cómo mantiene una atmósfera de confianza antes, durante y después de la negociación? (Ejemplo: *Dow Corning*.)
4. Cómo trabajar dentro de las relaciones que se derivan del contrato laboral y en el marco del espíritu y de las leyes del trabajo. Por ejemplo, necesitan saber cómo manejar los agravios y, lo que es más importante, cómo crear una atmósfera en la que las quejas o agravios sea poco probable que se produzcan. (Ejemplo: *General Motors*.)

### *Ejemplo de conocimiento del negocio*

Después de la caída de *Enron*, Michael Johnson de *The Williams Companies*, ha desempeñado un papel muy activo —como ejecutivo sénior de recursos humanos y luego como vicepresidente sénior de servicios estratégicos y administración— en un esfuerzo continuado y de alta presión para identificar las propuestas clave para la creación de riqueza de la empresa y enfatizarlas a satisfacción de los mercados financieros. Ha ayudado a *Williams* a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué negocios conservaremos y cuáles venderemos?
- ¿Cómo identificamos y respondemos a las exigencias de la comunidad inversora?

- ¿Cuáles son nuestros mercados objetivo y cómo podemos servirlos mejor?
- ¿Qué procesos básicos estableceremos para crear valor para los clientes y accionistas?
- ¿Cómo identificamos los estándares de calidad y ética que nuestros productos, servicios y procesos deben demostrar?

Dar respuesta a estos temas, a veces complejos, exige un conocimiento considerable de la empresa, su cadena de valor y su propuesta de valor. *Williams* ha pasado de estar al borde de la bancarrota en el año 2000 a estar entre las cincuenta mejores empresas del *Standard & Poor's* en términos de valor para el accionista, lo que es un logro notable. Los ejecutivos de *Williams* se están dando cuenta de que es valioso tener profesionales como Michael Johnson en la mitad de los diálogos y las decisiones importantes.

#### LA TECNOLOGÍA DE RECURSOS HUMANOS

Los departamentos de recursos humanos encuentran periódicamente nuevas herramientas tecnológicas para mejorar su eficiencia y su efectividad. No obstante, la tecnología es responsable únicamente del 5 por ciento de la influencia total de recursos humanos en el rendimiento del negocio, lo que hace que éste sea el único dominio de competencia de recursos humanos que no está relacionado significativamente con el rendimiento financiero.

Eso es poco sorprendente. Por lo general, únicamente alrededor del 10 por ciento de los proyectos de tecnología de la información en la empresa son implementados a tiempo, y se ajustan al presupuesto establecido, y los proyectos específicos de recursos humanos basados en la TI probablemente encajen en este mismo patrón. La promesa financiera de tecnología todavía ha de hacerse realidad en su mayor parte y la mayoría de las empresas han gastado más de lo que han ahorrado, e incluso donde se han llevado a cabo unos ahorros de coste proyectados es posible que sean relativamente insignificantes en la estructura total de coste de la empresa. Por ello, la aplicación de tecnología a los recursos humanos tiene un impacto pequeño en la variabilidad total del rendimiento de una empresa.

Además, en la mayoría de empresas la aplicación primaria de la tecnología de recursos humanos, hasta la fecha, es en el trabajo transaccional de recursos humanos, que tiene un impacto relativamente bajo en el rendimiento. Por ejemplo, por mucho que la tecnología de

recursos humanos mejore la administración de beneficios, al final del día lo que tiene la empresa es una forma más eficiente para procesar los beneficios y eso está muy lejos de un impacto importante en lo fundamental.

Nada de esto significa que las empresas no deban invertir en tecnología de recursos humanos. La influencia directa de la tecnología de recursos humanos en el rendimiento financiero de la empresa probablemente no será nunca muy elevada, pero su influencia indirecta seguirá siendo importante. Lo que hará es liberar el tiempo, la concentración y la energía de los profesionales de recursos humanos, por lo que ellos podrán hacer las contribuciones estratégicas importantes que les permitan influir en el rendimiento general.

#### Ejemplos de tecnología de recursos humanos

Son muchas las empresas que han encontrado maneras de mejorar sus operaciones de recursos humanos gracias a la tecnología:

- Boeing* utiliza la tecnología de recursos humanos para las transacciones administrativas básicas y para seguir la pista a los individuos a través del ciclo laboral. Los empleados pueden actualizar sus propios historiales y archivos e inscribir y modificar sus preferencias en cuanto a beneficios. Los directivos pueden entrar y seguir la pista a los indicadores individuales de desempeño y a las cifras de compensación. *Boeing* también aplica la tecnología de recursos humanos para comunicar información básica como los manuales de política, los materiales de orientación para los empleados nuevos, los datos técnicos y los anuncios clave.
- Unilever* utiliza la tecnología de recursos humanos para que le ayude en la identificación de capacidades clave de los individuos y los equipos, en difundir las expectativas de un puesto de trabajo, en llevar a cabo encuestas a los empleados y para facilitar evaluación de 360 grados y *feedback on-line*.
- Hewlett-Packard* utiliza la tecnología de recursos humanos para ayudar a construir y sostener capacidades clave en la fuerza de trabajo a través de programas de formación *on-line*, de módulos de aprendizaje interactivos o planificación *on-line* de carreras.
- Microsoft* utiliza la tecnología de recursos humanos para asignar capacidades de forma rápida y exacta, siguiendo la pista a

los perfiles de talento de los individuos, comunicando puestos vacantes y las exigencias para ocuparlos y emparejando las necesidades de talento con los perfiles del mismo.

—*British Petroleum* utiliza la tecnología de recursos humanos para facilitar una mayor claridad y efectividad en la gestión de proyectos gracias a las herramientas de gestión virtual de proyectos, así como chats y otras herramientas de comunicación disponibles las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana.

### Herramienta de evaluación

La tabla de evaluación 10.1 es una autoevaluación del conocimiento que un profesional de recursos humanos puede necesitar tener respecto a las competencias comentadas en este capítulo.<sup>11</sup> Esta prueba le permite evaluarse a sí mismo en dos criterios:

- ¿Hasta qué punto tengo esta competencia?
- ¿Hasta qué punto necesito esta competencia?

Las puntuaciones en la evaluación 10.1 se producen en dos niveles: la interpretación personal y la del departamento. La interpretación personal: basándose en estas puntuaciones usted ha identificado aquellas competencias en las que tiene más necesidad de mejorar. Como cada competencia tiene relevancia bajo condiciones diferentes, calcular una puntuación general de necesidad de desarrollo puede no ser útil. En el caso de aquellas competencias en la que se haya dado usted a sí mismo un 4 o un 5, puede construir un plan de desarrollo. La segunda mitad del capítulo 11 proporciona sugerencias para las acciones de desarrollo.

La interpretación del departamento: si es usted responsable de la eficacia de todo un departamento de recursos humanos o de un grupo de profesionales de recursos humanos, puede usted modificar esta escala y aplicarla a su unidad de recursos humanos. En el caso de aquellas competencias en que se necesita mejorar, las iniciativas de desarrollo que se esbozan en el capítulo 11 servirán de punto de partida.

### AUTOEVALUACIÓN 10.1

#### Autoevaluación de competencias de recursos humanos

	¿Hasta qué punto necesito mejorar en esta categoría?				
	Poco				Mucho
1. Diseñar y entregar una estrategia de recursos humanos basada en la cultura que vincule la cultura interna con las exigencias de los clientes externos y la estrategia de negocios y que concentre las actividades de recursos humanos para crear y sostener la cultura exigida.	1	2	3	4	5
2. Planificar y poner en práctica intervenciones a gran escala que puedan hacer que el cambio se produzca rápidamente.	1	2	3	4	5
3. Contribuir a la toma de decisiones de negocio participando activamente en discusiones acerca de la estrategia existente, teniendo una visión personal para el futuro del negocio y elevando el estándar de pensamiento estratégico en el equipo directivo.	1	2	3	4	5
4. Facilitar la disseminación de la información del cliente por toda la empresa para crear una unidad y sensibilidad en la organización.	1	2	3	4	5
5. Incrementar mi compromiso al realizar un trabajo preciso y alcanzar resultados con una integridad.	1	2	3	4	5
6. Tener buenas relaciones con los clientes internos, basadas en el respeto y la confianza.	1	2	3	4	5
7. Comunicarse de forma eficaz con otras personas por escrito y oralmente.	1	2	3	4	5
8. Diseñar procesos de administración del talento humano que incluyan contratación, ascensos, traslados, retención y despido.	1	2	3	4	5
9. Diseñar y entregar estrategias de desarrollo que integren aprendizaje y desarrollo individual y organizacional.	1	2	3	4	5
10. Diseñar estructuras organizacionales y procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
11. Diseñar y entregar sistemas de medición y recompensas que motiven un desempeño mucho mejor.	1	2	3	4	5
12. Medir los resultados en cada fase de la propuesta de valor de recursos humanos.	1	2	3	4	5
13. Comprender las exigencias legales que son relevantes para los empleados.	1	2	3	4	5
14. Tener conocimiento de cada componente de la cadena de valor del negocio y de su integración que hace que ésta sea mucho mayor que la suma de sus partes.	1	2	3	4	5
15. Tener conocimiento del modo en que la empresa crea valor a través de la gestión de su portafolios y cumpliendo con las exigencias de los mercados en los que operan.	1	2	3	4	5
16. Tener conocimiento de las leyes laborales, la negociación colectiva y las relaciones laborales.	1	2	3	4	5
17. Aplicar la tecnología de los sistemas de información a los procesos de recursos humanos.	1	2	3	4	5

<sup>11</sup> Está disponible una autoevaluación *on-line* de toda la encuesta. Para más información envíe una solicitud por e-mail a [hrcs@umich.edu](mailto:hrcs@umich.edu).



## Las competencias tienen importancia

Muchos se preguntan qué es lo que los *nuevos* recursos humanos significan para ellos. ¿Pueden hacerlo? ¿Qué deben saber para hacerlo? ¿Qué pueden hacer para prepararse para hacerlo? Nosotros creemos que cuando las competencias personales están basadas en la lógica de la creación de valor, podemos especificar lo que los profesionales de recursos humanos deben saber y hacer para causar impacto. La mayoría de esfuerzos para definir las competencias deseadas utilizan una muestra limitada de unas cuantas personas y unas cuantas empresas. A lo largo de más de quince años, hemos encuestado a más de veinticinco mil personas de todo el mundo y determinado qué es lo que importa más a los profesionales de recursos humanos. Cuando éstos demuestran los cinco dominios de competencias sugeridos en este capítulo, producen una diferencia. Son pocos los que dominan todas las competencias a la vez, pero todas las competencias se pueden definir y desarrollar.

## Capítulo 11

# El desarrollo de los profesionales de recursos humanos

¿Hasta qué punto invertimos en nuestros profesionales de recursos humanos a través de estrategias de formación y desarrollo?

Al final, todo cambio es personal. Al enfrentarse a las realidades cambiantes y a las exigencias cada vez mayores de los *stakeholders*, los profesionales de recursos humanos necesitan nuevos roles y competencias. Los roles definen lo que hacemos y quiénes somos y las competencias definen cómo hacemos nuestro trabajo<sup>1</sup>. Pero saber qué hacer e incluso cómo hacerlo no nos asegura que se hará bien. Personalizar el cambio y convertirlo en real exige aprendizaje y desarrollo. En este capítulo, describimos algunos de los principios fundamentales del aprendizaje y luego pasamos revista a la manera en que la formación y la experiencia pueden ayudar a construir profesionales de recursos humanos.

## Los principios del desarrollo profesional

A diferencia del aprendizaje en la adolescencia, que se concentra en dominar hechos y asimilar información, el aprendizaje de los adultos

<sup>1</sup> Para información adicional en lengua española puede consultarse Ernesto USCHER, José Manuel ALCARAZ y José Ramón PIN «Entrevista con Dave Ulrich». N.º 193, noviembre (2005). Obtenible desde <http://www.rhl.net>.